

Vägen till den motiverande arbetsplatsen

**Vad motiverar en medarbetare och hur kan ledningen
påverka det?**

Petter Himmelroos

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet för Företagsekonomi

Åbo 2014



EXAMENSARBETE

Författare: Petter Himmelroos
Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo
Inriktningsalternativ: Marknadsföring
Handledare: Camilla Ekman

Titel: Vägen till den motiverande arbetsplatsen – Vad motiverar en medarbetare och hur kan ledningen påverka det?

Datum 17.11.2014

Sidantal 45

Bilagor 1

Abstrakt

Varför skall man betala fulltid till någon som bara arbetar halvtid? Att kunna utnyttja sina resurser till fullo är mycket viktigt för ett företag. Då resursen i detta fall är en medarbetare kan vi ställa oss frågan: Hur motiverar ett företag sina medarbetare till att göra sitt allra bästa? Det här är också syftet i denna undersökning, att hitta vilka faktorer som påverkar motivationen hos en medarbetare och hur ledningen kan påverka det.

Arbetets teori baserar sig på organisationskulturer, motivationsteorier och vad som kännetecknar en bra arbetsplats. En teoribas med dessa tre delar gav en möjlighet att undersöka ämnet på olika nivåer och på så sätt skapades en bra helhetsbild av ämnet. Denna undersökning genomfördes med hjälp av kvalitativa intervjuer, där både medarbetare och ledningen från tre olika företag intervjuades. Med hjälp av en öppen riktad intervjuform nåddes ett bra djup i undersökningen.

Resultatet visar nog att företag är medvetna om vad som motiverar en medarbetare och till en viss del försöker även företagen utveckla arbetsmiljön. Lösningen till problemet finns i hur väl ett företag lyckas mäta och utveckla motivationen. Svaret på hela motivationsfrågan ligger till stor del hos ledningen och det handlar mycket om hur ledningen sköter kommunikationen och relationen till sina medarbetare.

Språk: Svenska

Sökord: motivation, organisationskultur

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Petter Himmelroos
Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Turku
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi
Ohjaajat: Camilla Ekman

Nimike: Tie motivoivaan työpaikkaan – Mikä motivoi työntekijää ja kuinka johto voi siihen vaikuttaa?

Päivämäärä 17.11.2014

Sivumäärä 45

Liitteet 1

Tiivistelmä

Miksi meidän tulisi maksaa täyspäiväistä palkkaa henkilölle, joka tekee työtä vain puolet hänen työajastaan? Yrityksille on tärkeää hyödyntää kaikki heidän mahdolliset resurssinsa. Tässä tapauksessa resurssina on työntekijä ja voimmekin esittää kysymyksen: kuinka saada työntekijä suorittamaan parhaansa? Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tekijät työntekijöiden motivaatioon ja kuinka johto voi siihen vaikuttaa.

Teoriaosan painopisteitä ovat organisaatiokulttuuri, motivaatioteoriat sekä hyvän työpaikan ominaisuudet. Teoriapohja näillä kolmella osalla antaa mahdollisuuden tutkia aihetta eri tasoilla ja sen avulla aiheesta luodaan hyvä kokonaiskuva. Työssä on tehty kvalitatiivinen haastattelu, jossa haastateltiin sekä työntekijöitä että johtoa kolmesta eri yrityksestä. Pintaa syvemmälle menevä tutkimus saavutetaan avoimesti suunnatun haastattelumuodon avulla.

Tulos näyttää, että yritykset ovat tietoisia siitä, mikä motivoi työntekijöitä ja yritykset pyrkivät myös tietyissä määrin kehittämään työympäristöä. Ratkaisu ongelmaan löytyy siitä kuinka hyvin yritys onnistuu mittaamaan ja kehittämään motivaatiota. Johtoryhmä ja se kuinka johto hoitaa viestinnän ja suhteet työntekijöiden kesken on avain motivaationkysymykseen.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: motivaatio, organisaatiokulttuuri

BACHELOR'S THESIS

Author: Petter Himmelroos
Degree Programme: Business administration, Turku
Specialization: Marketing
Supervisors: Camilla Ekman

Title: The way to the motivating workplace – What motivates an employee and how can the management influence it?

Date 17.11.2014

Number of pages 45

Appendices 1

Summary

Why should you pay fulltime to someone who only works half time? Being able to use its resources at its fullest is very important for a company. When the resource in this case is an employee, we can ask ourselves: How does a company motivate its employees to do their best? This will also be the purpose of this investigation, to find the factors that affect the motivation of the employees and how the management can influence it.

The theory is based on organizational culture, motivation theories and what characterizes a good workplace. A theory base with these three components gave the opportunity to explore the topic at different levels and therefore created a good overall view of the subject. The survey was conducted using qualitative interviews, where both employees and management from three different companies were interviewed. With the help of an open-directed interview method the survey reached a good depth.

The result shows that companies are aware of what motivates an employee and that the companies, to a certain extent, also try to develop their working environment. The solution to the problem lies in how well a company manages to measure and develop motivation. However the answer to the question of motivation is in the hands of the management, it's all about how they handle the communication and relationship with their employees.

Language: Swedish

Keywords: motivation, organizational culture

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte, avgränsning och forskningsfrågor.....	2
1.3	Dispositionen av arbetet.....	2
2	Bakgrund	3
2.1	Organisationskultur	4
2.1.1	Subkulturer	6
2.1.2	Organisationskulturens beståndsdelar	6
2.2	Motivationsteori	8
2.3	Vad kännetecknar en bra arbetsplats?.....	13
2.4	Hur mäts medarbetarnas motivation?.....	18
3	Metod	19
3.1	Förarbete	20
3.2	Genomförande	21
3.3	Efterarbete	22
3.4	Metoddiskussion.....	22
4	Empiriskt resultat	23
4.1	Organisationskultur	23
4.1.1	Företag A.....	23
4.1.2	Företag B.....	25
4.1.3	Företag C	27
4.2	Motivationsteori	27
4.2.1	Företag A.....	28
4.2.2	Företag B.....	30
4.2.3	Företag C	32
4.3	En bra arbetsplats	33
4.3.1	Företag A.....	33
4.3.2	Företag B.....	35
4.3.3	Företag C	36
5	Sammanfattande analys.....	37
6	Kritisk granskning.....	40
7	Slutsatser	41
	Källförteckning	43
	Bilaga 1 Intervjuguide	

1 Inledning

Motivationen hos medarbetare är ett ämne som det gjorts mycket forskning i. Utmaningen i forskningen är att kunna bekräfta vad som är rätt och fel, då ämnet är mycket brett och har många infallsvinklar. Många ledningsgrupper anser motivationen hos sina medarbetare som viktig, men när det gäller att tillämpa det i praktiken glöms det ofta borta. Tidigare undersökningar visar också att en hög motivationsnivå hos medarbetarna höjer företagets effektivitet och resultat. *"Låt oss säga att bara 68 procent av dina medarbetare är engagerade i sina arbeten. Då innebär det att 32 procent går till jobbet utan geist. De levererar kanske bara en halvtid, men vi betalar dem en heltid."* (Jensen 2013). I dagens läge då ekonomin är knapp och företag konstant måste göra inbesparingar är det viktigt att de får ut det maximala av alla sina resurser, i detta fall sina anställda.

Denna undersökning kommer att koncentrera sig på medarbetarnas motivation och hur den påverkas av olika faktorer. För att inte göra undersökningen för bred lämnas kopplingen mellan motivationen och företagets resultat bort i detta skede. På det här sättet fås en mera djupgående forskning i motivationsfaktorernas betydelse, varifrån det sedan kan göras fortsatta undersökningar med olika inriktningar. Undersökningen kommer att ses ur en organisationskulturs baserad synvinkel, och utgångspunkten är att se hurdana faktorer som verkligen påverkar den anställdas motivation och vilken roll ledningen har för medarbetarens motivation. Arbetet kommer även att återspeglas till en institution som årligen delar ut pris till världens bästa arbetsplatser, Great Place To Work Institute. Institutionen har varit aktiv i över 25 år och började sin verksamhet i Finland år 2002.

Intresset för denna undersökning har väckts då teoretiska kurser kopplats samman med egna erfarenheter från både arbetslivet och mindre ledningsuppdrag. För att förstå en medarbetarens behov måste man som ledare kunna sätta sig själv i medarbetarens situation. Egna erfarenheter har också skapat den upplevelsen att en negativ ledarstil ofta sänker motivationen hos medarbetaren.

1.1 Problemformulering

I en tid när ekonomin är dålig är det viktigt för företagen att effektivera och maximera de resurser man har. Till dessa resurser hör också medarbetarna och de kan i många fall utgöra

en stor del av företagets alla resurser, hur skall då företagen få ut 100 % av sina medarbetares kapacitet?

En hög motivationsnivå hos medarbetarna har bevisats ha en positiv inverkan på resultatet. Det är dock vanligt att företag inte satsar något på utvecklingen av detta, varför? Först måste man veta de rätta motivationsfaktorerna och efter det är det ledningens uppgift att anpassa det till sin verksamhet. Problemformuleringen i denna undersökning kommer att vara att utreda *vad som ökar motivationen hos de anställda och hur ledningen kan påverka det?*

1.2 Syfte, avgränsning och forskningsfrågor

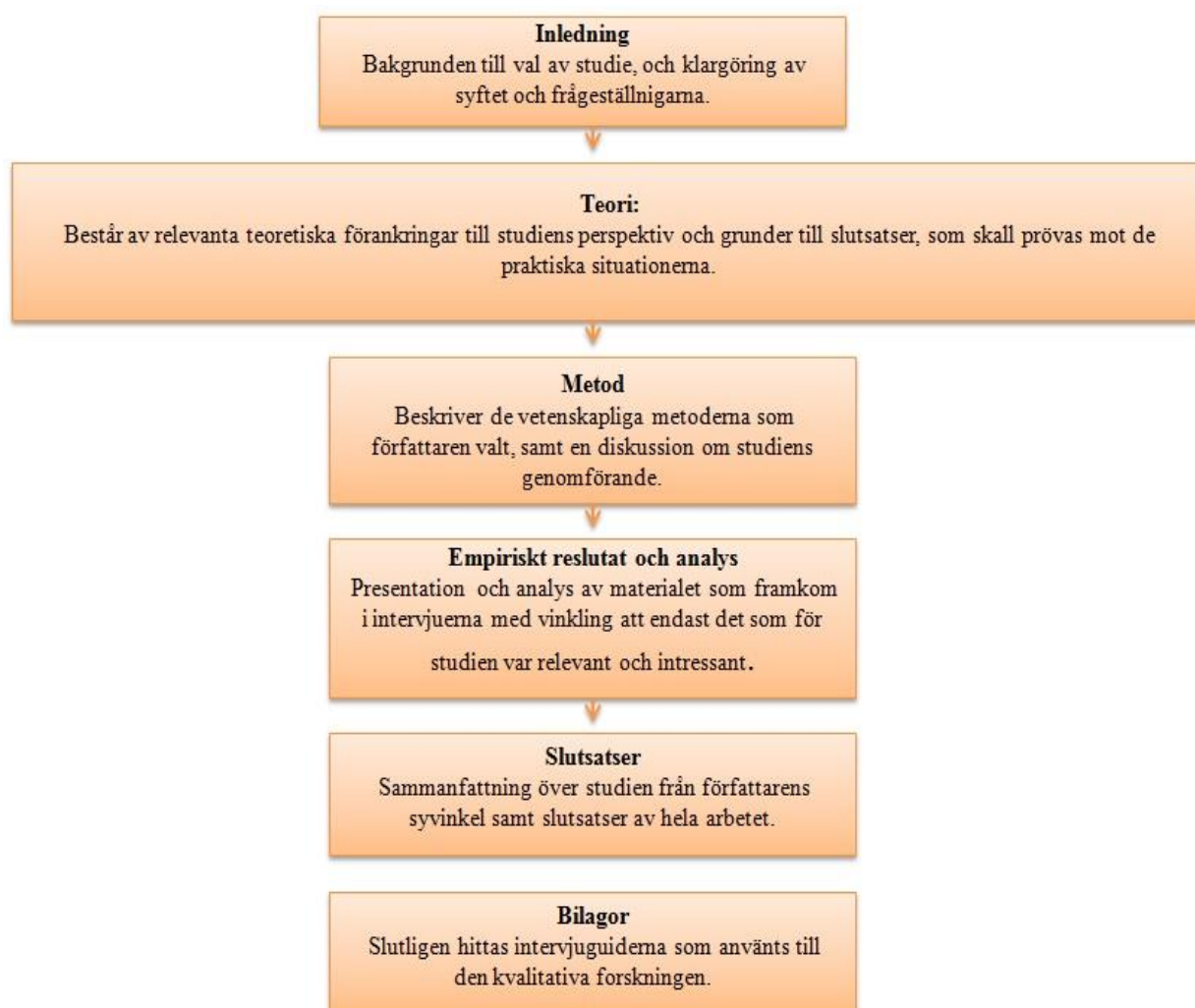
Syftet i undersökningen är att utreda hurdana och hur olika faktorer påverkar medarbetarens motivation, samt hur ledningen kan påverka detta. Detta anses som en viktig del av en organisation och har även bevisats ha en påverkan på ett företags resultat.

Denna undersökning kommer att avgränsas till att forska i olika motivationsfaktorer hos medarbetarna och försöka se hur ledningen kan påverka medarbetarnas motivation. För att få ett djup i ämnet kommer det i undersökningen att växlas mellan helheten (*organisationskulturen*) och mindre delar (*motivationsfaktorerna*). Eftersom motivationen i sig självt är ett mycket brett ämne, är det viktigt att gå in på djupet för att förstå helheten. Därför avgränsas arbetet enligt ovan och ger på sätt även en god grund för fortsatt forskning inom ämnet.

Från syftet har det plockats ut några forskningsfrågor som skall fungera som vägledare i undersökningen. Dessa kommer fungera som en viktig byggsten under den empiriska analysen: Vilka aspekter anser de anställda vara viktiga för att hålla dem motiverade? Vilken roll spelar ledningen för de anställdas motivation? Hur påverkar relationen till ledningen en medarbetares motivation? Hur mäter och utvecklar man motivationen hos de anställda?

1.3 Dispositionen av arbetet

I figuren på följande sida finns en tydlig överblick över hela arbetets disposition.



Figur 1. Dispositionen av hela arbetet.

2 Bakgrund

Valet av den teori, som står i grund för hela undersökningen grundar sig på de förhandsundersökningar som har gjorts. Organisationskultur, motivationsteorier, symboliken av en bra arbetsplats samt mätningen av motivationen fick bli de teoretiska grunder som styr denna undersökning och sätts på prov i praktiken. Organisationskulturen anses vara viktig för att förstå samverkan mellan ledningen och medarbetaren. Motivationsteorierna skall ta fram olika faktorer som påverkar motivationen och dess inverkan på medarbetaren. Vad som symboliserar en bra arbetsplats tas med för att ge tydlig och mera praktisk bild av motivationen. Till sist ges också en kort insyn i hur man mäter motivation, vilket anses viktigt för att förstå utvecklingsmöjligheterna.

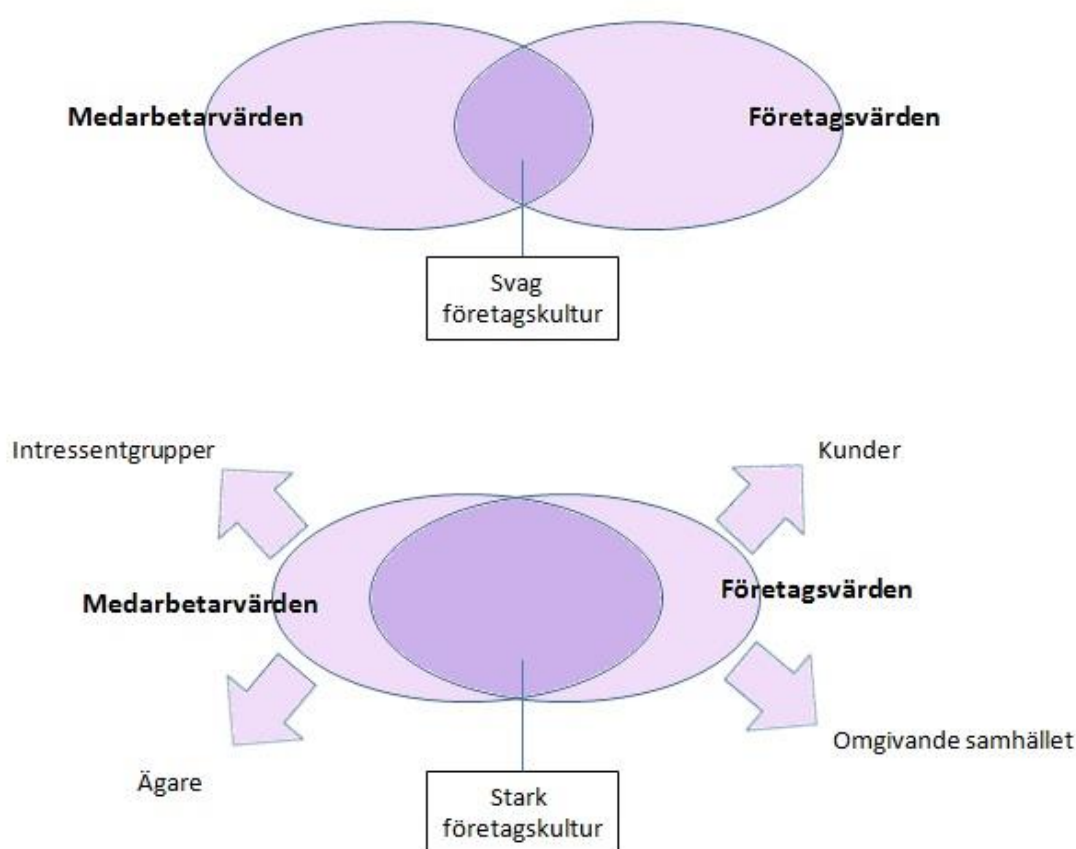
2.1 Organisationskultur

Organisationskultur eller företagskultur är ett relativt nytt begrepp som fått sin början under slutet av 1970-talet. Ordet kultur hänvisar till ett kollektivt fenomen som kännetecknar en större grupp människor, en organisation eller ett samhälle. Kulturen är något historiskt som sakta byggs upp av människors idéer, värderingar och föreställningar. Det är också detta som en organisationskultur bygger på, hur arbetarna eller de anställda inom arbetsplatser och företag tänker, agerar och uttrycker sig.

Kultur handlar inte om det objektiva eller synliga föremålet, utan om dess betydelse och symbolik. Föremålet t.ex. en stor lön, är mera objektivt för en rationell ekonom och betyder för honom ofta en direkt köpkraft. För organisationskulturen är det mera som en symbol för individens värde, status och självkänsla. En organisations uppgift är att skapa effektivt samarbete, därför är det även viktigt att arbetarna pratar ”samma språk”, m.a.o. har samma värderingar och likartade uppfattningar om hur arbetet skall utföras (Alvesson & Sveningsson 2007, s.179-183). Värderingar kan delas upp i företagsvärden och medarbetarvärden. Företagsvärden kan vara sådana värden som formulerats av företagets grundare eller finnas som en del av en tradition från verksamhetens start. Medarbetarvärden igen är sådana som omfattas av de anställdas egna värden. För att skapa en konstruktiv och nyskapande företagskultur behövs ett aktivt samspel mellan dessa två värden, och kulturen blir även starkare och mera kreativ om medarbetarnas och chefernas värden stämmer överens med företagets värden. Med andra ord återspeglar företagskulturen de handlingar och attityder som uppvisas mellan medarbetarna och cheferna. Det är också dessa värden och samspelet dem emellan som utgör grunden för företagets handlingar och agerande utåt mot intressenter och kunder (Philipson 2004, s. 66-68). Saidac (2012) skriver i sitt inlägg att värderingsstyrda företag är attraktiva arbetsgivare och ofta framgångsrika, men det är viktigt att värderingarna omvandlas till beteende för att det skall vara någon nytta med dem.

Philipson (2004, s.76-77) påpekar även att de externa värderingarna inte får glömmas och att ett företag inte kan bli framgångsrikt om dess interna värderingar strider mot det runtomliggande samhällets värderingar. Det är inte företaget som skapar uppfattningen om t.ex. deras produkt är av god kvalitet eller om deras arbetsförhållanden är goda. Här kommer samhället in och säger vad som är rätt och fel, och att strida mot samhällets värderingar är varken hållbart eller lönsamt.

Det är också viktigt att påpeka att det inte finns någon absolut företagskultur, som alla kan följa, utan varje företag bygger upp sin egen kultur genom samverkan mellan cheferna och de anställda. Då företagets, ledningens och medarbetarnas värderingar går ihop är det en god grund till en stark organisationskultur. För att nå den starkaste kulturen måste ännu denna helhet kunna samverka med kundernas, intressegruppernas, samhällets och ägarnas värderingar. Då den interna och extern resonansen stämmer överens har vi en god företagskultur. (Philipson 2004, s.78)



Figur 2. Svag och stark företagskultur (Philipson 2004, s. 67-78.)

Dourén (2012) betonar också att man inte kan förverkliga sin strategi utan en tydligt uppsatt och utförd företagskultur. Hon uppmanar även att hela tiden utveckla företagskulturen och hänvisar här till MIT-professorn Edgar H Scheins forskning. Enligt Schein (Schein 1987, s. 48) finns det många företag som kommit på nya strategier som skulle vara fördelaktiga för företagets ekonomi, produkter och marknad. Dessa strategier har dock inte kunnat utföras, eftersom de inte passar in i de värderingar och arbetssätt företagen stått för.

Två praktiska exempel på där företag gått från konkurs till succé är Shared Technologies och Scripps Health, och båda två tack vare en förändrad företagskultur. Shared Technologies kunde på fyra korta år, genom en satsning på att återskapa tillit till sina anställda, gå från nära konkurs till att göra en 45% genomsnittlig årlig tillväxt. Också Health Scripps vände sitt resultat på fyra år, från månatliga förluster, till en ökad lönsamhet på 62 miljoner dollar, genom stora satsningar på att bygga en mera arbetarvänlig organisationskultur. (Se Burchell & Robin 2011, s.11-12.)

Många tidigare studier visar att en tydlig företagskultur kan spela stor roll för att skapa materiell framgång. Det finns även studier som uttryckligen visar att det kan vara mera framgångsrikt och lönsamt för företag att satsa på ett värderingsbaserat koncept än att endast sträva efter maximal vinst. Exempelvis Alex Edmans undersökning ”the FORTUNE 100 Best Companies to Work For”, där det i 100 företag under 8 år genomfördes undersökningar av relationen mellan medarbetartillfredsställelsen och den långsiktiga aktieutvecklingen. Edmans konstaterade i sin undersökning att företag med starka företagskulturer och hög tillit kunde konsekvent uppvisas som mera framgångsrika än företag med motsatta arbetsprocesser. (Se Burchell & Robin 2011, s. 13.)

2.1.1 Subkulturer

Inom en organisation bildas det ofta olika sorters subkulturer. Med dessa avses alla de olika ”organiska” grupper som ett företag bildar. Det handlar om sådana grupper där medlemmarna har en regelbunden personlig kontakt med varandra. Dessa grupper kan oftast delas in på olika nivåer, allt från små arbetsgrupper till större avdelningar såsom ledningen, de administrativa och ”arbetarna”. Det finns alltid en chans att det uppstår klyftor mellan dessa grupper eller subkulturer och att de istället för att jobba med varandra jobbar mot varandra (Hofstede & Hofstede 2005, s. 320-321). Även Alvesson (2009, s.221-222) skriver om hur olika subkulturer formas och nämner bl.a. geografi-, generations- och yrkesmässiga faktorer som grund för olika subkulturer.

2.1.2 Organisationskulturens beståndsdelar

Den största fallgropen vid tolkning av kulturer är generaliseringen av kulturen. Det kan vara lätt att ge en ytlig beskrivning på företagets kultur, som att det handlar om ”vårt företags

riter och ritualer”, ”vår atmosfär”, ”vårt belöningsystem” osv. Alla dessa antydanden reflekterar till kulturen, men ingen av dem representerar den djupare nivån, där kulturens riktiga innebörd finns. Ett bättre sätt att förstå kultur på är att dela upp den i flera nivåer och sedan skapa en förståelse av de ”djupare” nivåerna. (Schein 2009, s. 30.)

Vad en organisationskultur består av är något som det finns många olika antaganden om. Scheins modell är enligt Hatch (2003) den som har haft mest inflytande på dagens forskning inom organisationskulturer.

Scheins modell består av tre nivåer. Den ytligaste av dem är *artefakter*, därefter följer *värderingar* och till sist den djupaste nivån, *grundläggande antaganden*. Artefakterna är de synliga delarna av organisationens kulturen, det en utomstående kan se, höra och uppleva hos en främmande kultur. Inredningen, hur folk klär sig och betar sig mot kunderna kan variera mycket mellan en bank, ett hotell och en butik. Trots att artefakterna är lätta att se är de sällan lätta att tolka. Värdningarna består av organisationen eller företagets strategier, målsättningar och filosofier. Förenklat, vad och varför artefakterna ser ut som de gör. Vilka värderingar ligger bakom arbetarnas förfarande och varför har man byggt upp ett öppet kontor utan dörrar och väggar? Värdningarna är alltså det djupare tänkande och förstående som påverkar det synliga beteendet. De grundläggande antagandena sjunker sedan ännu en nivå djupare i organisationens kultur och här menar Schein att företagets historia spelar en viktig roll. Det handlar om grundarnas värderingar och standarder, vad som var målet med verksamheten från början och hur grundaren byggt upp sin organisation runt olika värderingar. Om grundaren värderar en öppen arbetsmiljö med mycket teamarbete, är det dessa som fungerar som grund för den fungerande verksamheten. Dessa grundläggande antaganden blir ofta tagna för givet och är undermedvetna. De är specifika endast för den organisation de lever i (Schein 2009, s. 31-36). Denna teori om organisationskulturens beståndsdelar har haft stort inflytande på senare forskning och det finns även många tidigare forskare som varit inne på samma banor. Bl.a. Hofstede och Hofstede (2005) sätter tyngd på värderingar och psykologiska frågor.

Trots möjligheten att dela upp en kultur i olika nivåer, är analyseringen och beskrivandet av den inte lätt. Det är inte bara att köra en modell av kulturen genom kopieringsmaskinen och dela ut den till vem som helst. Därför blir ofta den kulturella beskrivningen ytlig och förenklad. Det är dock det inre och komplexa i kulturen som inverkar på konkurrenskraften.

Tyvärr är det ofta de ytliga och förenklade analyserna som är mera framträdande i dagens läge. (Se Alvesson 2009, s.58-61.)

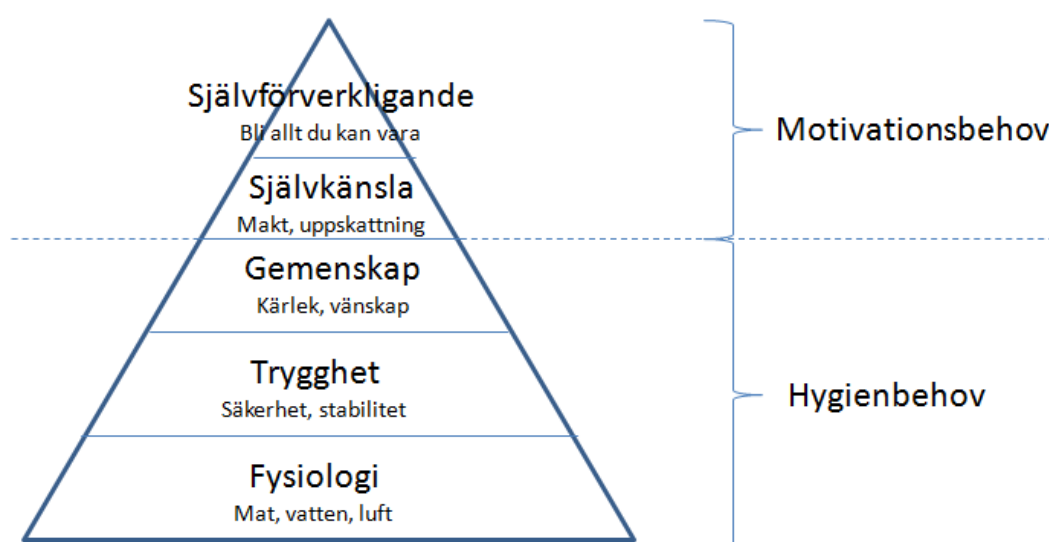
2.2 Motivationsteori

Alvesson (2009, s.73) tar upp organisationskulturens effekter och lyfter fram bl.a. att det hävdas att en stark organisationskultur har positiv verkan på motivationen. Motivation beskrivs i den fria encyklopedin Wikipedia som det psykologiska signalement som väcker en organism till handling och leder den mot ett mål, samt lockar fram, kontrollerar och upprätthåller målinriktade handlingar (Den fria encyklopedin Wikipedia 2014). Även Aaltonen, Pajunen och Tuominen (2005, s.39) poängterar detta, och enligt dem grundar ordet motivation sig på bl.a. det latinska ordet *motus*, rörelse eller att sätta något i rörelse. Motivation är födseln till rörelsen eller drivkraften för dess kontinuitet. När det talas om motivation refereras det också ofta till behov, lust, incitament, inre stimulanser samt till belöningar och bestraffningar. Motivation är med andra ord det sinnestillstånd som förklarar en människas beteende. Kulturen igen är en faktor som påverkar beteendet och sättet hur människan väljer att förklara sitt beteende på. Således finns det en klar koppling till hur kulturen spelar en roll på motivationen inom organisationer (Hofstede & Hofstede 2005, s.280).

Vilka är då de drivkrafter som får oss att arbeta och fungera inom en organisation? Det kan vara allt från makt och pengar, att ha roligt och lära sig något nytt till att gemensamt med andra uppnå något stort och meningsfullt. De som intresserar sig för incitament förknippar oftast ordet med något ekonomiskt eller instrumentellt. Exempelvis löner, ekonomiska belöningar, befordringar eller en hög status är instrumentella incitament. Forskare som däremot koncentrerar sig på motivation och ledning brukar betona den inre motivationens betydelse. Där frågor om självförverkligande, tillfredsställelse, utmanande och meningsfullt arbete spelar en större roll (Alvesson & Sveningsson 2007, s. 358). Alvesson och Sveningsson (2007, s.358) delar upp motivationen i tre grundläggande former, inre motivation och instrumentell motivation, som just beskrivits. Därtill pratar de om interaktiv motivation, som koncentrerar på individens samspel till omgivningen och det sociala sammanhangets betydelse. (Se Alvesson & Sveningsson 2007, s. 358.)

En av dem som haft ett stort inflytande på den ”inre motivationens betydelse” är Abraham Maslow, som med sin behovshierarki menar att de mänskliga behoven kan ordnas i en hierarkisk pyramid från lägre till högre, enligt följande: fysiologiska, trygghet, samhörighet, uppskattning och självförverkligande. Pyramiden beskriver människans behovstillfredsställande, där det lägre behovet måste vara tillräckligt tillgodosett innan ett högre behov aktualiseras. Toppen på hierarkin, självförverkligandet, eller enklare förklarat ”göra sin egen grej” är den högsta motivationen i ett individualistiskt samhälle. (Se Hofstede & Hofstede 2005, s.121)

Maslows behovshierarki implementerat i Herzbergs tvåfaktorteori



Figur 3. Maslows behovshierarki implementerat i Herzbergs tvåfaktorsteori, bearbetad version (Linstead, Fulop & Lilly 2004, s.284-285).

Herzberg är en av de mer kända forskarna som kopplat in den inre motivationens betydelse i arbetssituationer. Herzbergs tvåfaktorteori byggs upp av hygien- och motivationsfaktorer. Motivationsfaktorerna är de som ger upphov till positivt motivationspotential, medan hygienfaktorerna är element som har negativt potential. Enligt Herzberg är motivationsfaktorerna och det som verkligen motiverar, själva arbetet, att få bära ansvar, att känna uppskattning och att ha avanceringsmöjligheter. Alla dessa kan ha positivt potential och generera tillfredställelse. Sedan finns det också faktorer som inte kan generera tillfredställelse, de som Herzberg kallar för hygienfaktorer. Dessa måste dock vara närvarande för att motivationen inte skall försvinna, men i sig själv är de inte motiverande. Sådana faktorer är bl.a. företagets policy, administration, övervakning, lön och

arbetsförhållanden, d.v.s. element som ligger utanför själv arbetet. Förenklat sagt menade Herzberg att det var innehållet i arbetet som fick människan att agera, inte kontexten runt omkring. (Se Alvesson & Sveningsson 2007, s. 359.)

Hygienfaktorer - God arbetsmiljö och hög lön kan inte generera tillfredsställelse och motivation för arbetet. Dålig arbetsmiljö och dålig lön kan däremot ge upphov till otillfredsställelse och missnöje. Hygienfaktorer har alltså endast negativt potential. *Motivationsfaktorer* - Arbetet i sig självt (motivationsfaktorn) kan, ifall det är positivt, ge impulser till att generera tillfredsställelse och inre motivation. Medan motsatsen, ifall arbetet är negativt, inte framhäver otillfredsställelse utan endast utesluter tillfredsställelse och motivation. (Rubenowitz 2004, s.78.)

Det gäller dock att vara kritiska till det sista av ovanstående påståenden. Det är orimligt att negativitet inom själva arbetet inte spelar nämnvärd roll på otillfredsställande. Därför bör inte denna teori tolkas allt för strikt. Även i Maslows hierarkiteori finns delar som kan ifrågasättas, då teorin är baserad på amerikansk medelklassideologi. I andra nationella kulturer kan olika slags sociala sammanhang spela större roll än den individinriktade psykologin som Maslow utgår från. (Alvesson & Sveningsson 2007, s.359-360.). Skillnaden på begreppet arbete kan skilja sig mycket mellan olika nationella kulturer. I ett individualistiskt och maskulint samhälle som USA betyder arbete något bra, det är Guds vilja att människans skall arbeta och i en organisation fungerar människan som en oberoende individ. I ett sydasiatiskt samhälle däremot betyder arbete endast en nödvändighet, som inte i sig själv är ett mål; absoluta mål finns endast hos Gud, och människor i maktpositioner anses representera Gud, så därför skall människan sträva att uppnå matkavarens mål. Även i dessa kulturer är uppförande gentemot familje- och gruppmedlemmar viktigt. De som inte anser det accepteras inte av samhälle. Det är alltså viktigt att inse att alla teorier inte passar in på alla samhällen och kulturer. (Hoftede och Hofstede 2005, s. 282-283.)

Den andra motivationsteorin som kommer att behandlas är den instrumentella motivationen. Instrumentell motivation handlar om människans sätt att försöka uppnå belöningar och undvika bestraffningar. Belöningar kan t.ex. vara lön eller andra incitament, medan bestraffningar kan vara negativ feedback eller uteblivna befordringar (Alvesson & Sveningsson 2007, s. 360). För att förstå motivationen är det viktigt att förstå belöningarna och incitamentens verkan, eftersom dessa kan i många fall endera över- eller undervärderas. De instrumentella belöningarna är ofta kortvariga och måste konstant upprepas för att

motivationen inte skall sjunka (Aaltonen m.fl. 2005, s.47-48). Vrooms ”expectancy” eller förväntansteori är en teori som är mycket påverkad av det instrumentella tänkandet. Enligt Vroom (1964, s.17-18) beror en individs beteende på vad som förväntas få ut av ett visst förfarande. Ju större chansen är att uppnå förväntningarna, desto större är motivationen till förfarandet och tvärtom: om chansen att uppnå förväntningen är minimal, är också motivationen ytterst liten. T.ex. en anställd som försöker nå en befordran kommer att jobba hårdare och vara mera motiverad, ju större chansen är för befordran.

”I can charge a person’s battery, and then recharge it, and recharge it again. But it is only when one has a generator of one’s own that we can talk about motivation.” (Herzberg 1987, s.6.)

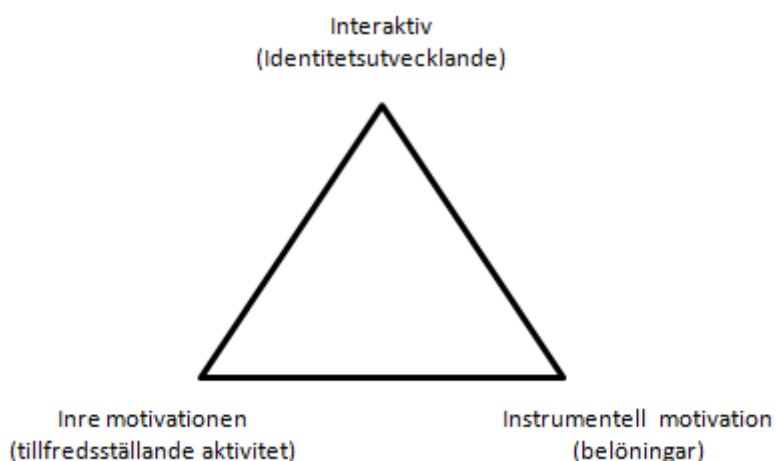
I motivationsteorins forskningar jämförs ofta den inre motivationen och den instrumentella motivationen med varandra, eftersom de anses ha ett betydelsefullt samband med varandra. De flesta undersökningar visar ändå att det oftast är den inre motivationen som organisationer bör sträva efter att uppnå hos sina arbetare. Den inre motivationens belöningar motiverar oss mycket mera än de instrumentellas. Det är även viktigt att kunna skilja dem åt, för de påverkar vår motivation på olika sätt. När en arbetsuppgift medför inre motivation, njuter vi av att arbeta och det ger oss en långvarig motivationskälla. Om å andra sidan arbetsuppgiften inte medför inre motivation, är det nödvändigt att använda instrumentella belöningar för att uppnå önskad aktivitet (Aaltonen m.fl. 2005, s.51). I en undersökning visade det sig att arbetsrelaterade motivationsfaktorer är mera framhävande då man talade om en positiv påverkan på arbetsmotivationen. I motsats visade det sig att löner, arbetsförhållanden och övervakning av arbetet hade mera en mera negativ påverkan på motivationen. (Se Vroom 1984, s. 127.)

Rubelowitz’s (2004, s.79-83) modell för en bra arbetsmiljö beskriver hur lönen och stimulansen för arbetet påverkar motivationen, beroende på i vilken situation individen är. I den miljö där lönen fungerar som en avgörande motivationsfaktor, strävar individen endast efter trygghet och uppfyllning av fysiska behov, och arbetets stimulans är obetydlig. I andra ändan av modellen, där stimulansen för arbetet är avgörande och lönen endast fungerar som bidragande faktor, strävar individen efter uppskattning, maximal utveckling och kunskap.

Den tredje och sista motivationsteorin som tas upp är den interaktiva motivationen. Det hävdas också att den sociala aktiviteten har en stor inverkan på individens arbetsmotivation.

Så gott som alla arbetsuppgifter kräver någon sorts social aktivitet, vare sig det handlar om extern kundkontakt eller internt samarbete. Med andra ord är nästan alla arbetare på något sätt medlemmar av en eller flera sociala grupper (Vroom 1964, s. 39-40). Jonathan Turners modell över interaktiv motivation betonar vikten av utveckla ett gemensamt språk och förståelse inom grupper. Enligt Turner är huvudorsaken för ångesten brist på känslor av integration, tillit och säkerhet (Linstead, Fulop & Lilly 2004, s.301-303). När det saknas en god och rak kommunikation, uppstår det oftast en negativ stämning på arbetsplatsen. Medarbetare tar hellre upp problem med någon annan än med personen som problemet berör, vilket även ger upphov till psykisk ohälsa. Viktiga delar av ett starkt team är kommunikation, tillit och glädje, men framförallt strävan efter ett gemensamt mål, säger Veronica Fransén (ACC-certifierad coach, socionom och föreläsare). (Se Ahnlund 2014)

Alvesson och Sveningsson (2007, s. 362-364) delar upp den interaktiva motivationen i tre delar, där alla återspeglar den sociala faktorn, men från olika håll. *Normer* visar hurdana beteendemönster som skall följas. Med andra ord påverkas individen enligt hur medarbetarna utför sina uppgifter. Vid en arbetsplats där alla arbetar mycket, är det troligt att en nyanställd kommer att notera mönstret och följa det. Den andra, *ömsesidigheten*, handlar om att då en individ får något positivt, vill den även ge något positivt tillbaka. En anställd som har möjlighet till frihet och sociala aktiviteter, vill som motprestation anstränga sig lite mera för företaget, och kanske jobbar lite längre dagar. *Identitet*, den tredje, berör självbilden hos individen, d.v.s. hur människan upplever sin plats i en viss situation. Har den anställda t.ex. tilldelats någon ansvarsuppgift inom ett område, är det en stor chans att den anställda jobbar lite extra med något som berör det området. Den anställda har alltså en uppfattning att hon/han bör arbeta lite mera än den ”vanliga” medarbetaren. T.ex. en konsult- eller förmanstitel kan genom sin sociala status göra att den anställda ändrar sin inställning till arbetet, fastän själva arbetsuppgifterna inte förändras i någon större grad.



Figur 4. Modell över en motiverande arbetsmiljö (Alvesson & Sveningsson 2007, s.366).

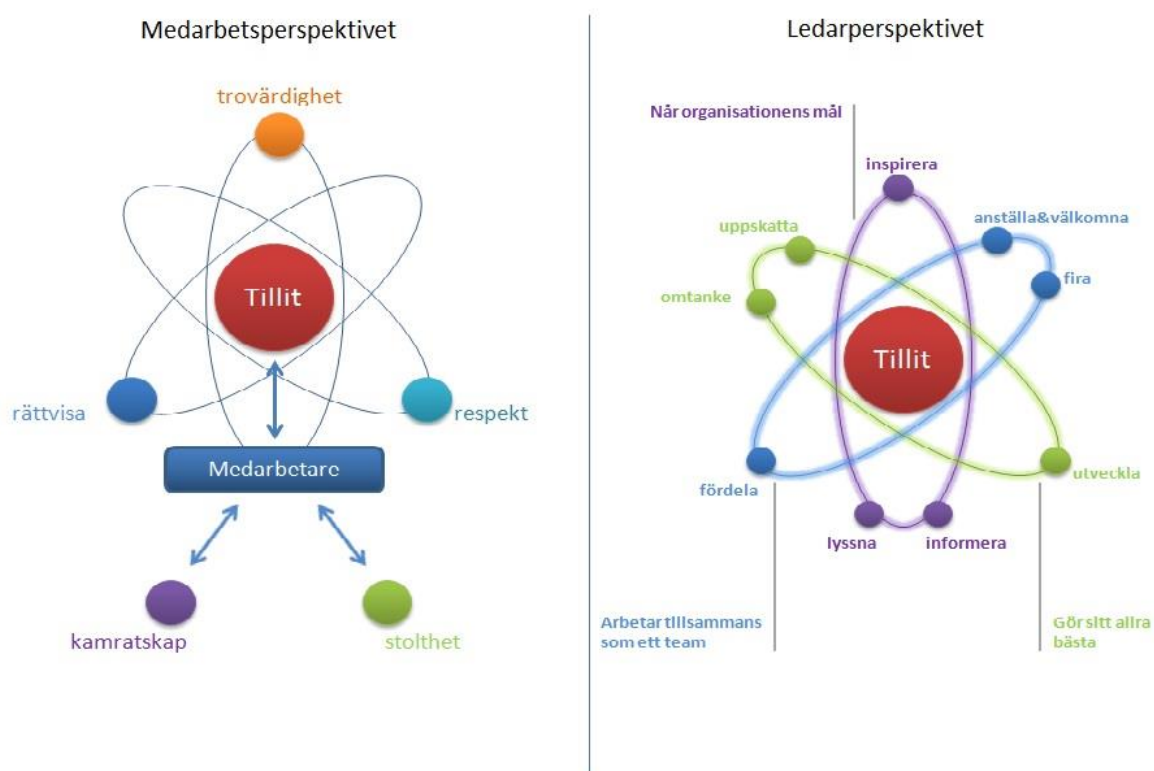
I figuren ovan sammanställs de tre motivationsfaktorerna. Genom att kombinera alla dessa har man möjlighet att skapa en motiverande arbetsmiljö. Det är dock inte så simpelt som bilden visar, utan man måste se helheten från ett bredare perspektiv och kunna anpassa helheten till olika situationer. I grund för motivationen krävs en skälig lön, tydliga incitament, bra samarbete, bra socialmiljö, intresseväckande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Hanteringen av dessa är inte lätt, då de olika faktorerna hela tiden påverkar varandra. Därför kan de inte behandlas separat. (Se Alvesson & Sveningsson 2007, s. 366)

2.3 Vad kännetecknar en bra arbetsplats?

Vad är en bra arbetsplats? Det är en fråga som institutet Great Place to Work ställer årligen till företag runt hela världen. Great Place to Work är ett institut som varje år gör en undersökning om vilka företag som erbjuder de bästa arbetsplatserna. Grundaren till institutet Robert Levering beskriver en bra arbetsplats så här: *”En utmärkt arbetsplats karaktäriseras av att man känner förtroende för chefer och ledare, är stolt över det man gör och trivs med människorna man arbetar med.”* (Great Place to Work 2014c). Detta avsnitt kommer alltså att koncentrera sig på vad som identifierar en bra arbetsplats.

Great Place to Work har redan hunnit vara aktiv i nästan 30 år. Det hela började då grundaren Robert Levering med hjälp av Milton Moskowitz fick i uppdrag att skriva en bok med namnet *”The 100 Best Companies to Work for in America”*. För tillfället är institutionen aktiv i 45 länder och årligen görs samarbete med över 5500 organisationer, vilket innebär

över 10 miljoner arbetares arbetsplatser. Dessa samarbeten gör att Great Place to Work konstant utvecklar sin unika expertis, i vilken ingår bl.a. deras världsomfattande och väl fördjupade kunskap, samt bästa möjliga övningsdatabaser. Great Place to Work delar upp sin verksamhet i tre större delar, *forskning*, *utveckling* och *intresseväckare*. *Forskningen* är de undersökningar som görs inom olika organisationer årligen. Med hjälp av resultatet och det breda företagsurvalet, har kunderna möjlighet att jämföra sina resultat med andra företag i både Finland och övriga världen. *Forskningen* ger också en objektiv syn på företagets organisationskultur och dess betydelse för arbetsmiljön. Med hjälp av de forskningsmedel och den expertis som Great Place to Work erbjuder har företagen goda förutsättningar att *utveckla* sin organisationskultur och på det sättet även förbättra lönsamheten. Great Place to Work vill även sprida sitt budskap och på så sätt *väcka intresse* hos företag att förstå meningen bakom en stark organisationskultur. (Se Great Place to Work 2014a.)



Figur 5. En bra arbetsplats. Medarbetar- och ledarperspektivet (Great Place to Work 2014b).

I ovanstående figur finns de två perspektiv som Great Place to Work använder som grund för sina undersökningar. Det första, medarbetarperspektivet, handlar om vad medarbetaren

anser viktigt för en bra arbetsplats och det andra, ledarperspektivet, ser på en bra arbetsplats från ledningens synvinkel. För medarbetaren är det viktigt att det finns tillit till cheferna, att man känner sig stolt över sitt arbete och att man trivs med sina arbetskolllegor. Ledningens syn på en bra arbetsplats är där organisationens mål uppnås, genom att ledningen arbetar i tillitsfull miljö tillsammans med sina medarbetare, som gör sitt allra bästa. (Se Great Place to Work 2014b)

Tilliten är en viktig del i båda perspektiven och det är också något som Great Place to Work verkligen pratar för, tillitens betydelse mellan cheferna och medarbetarna. Som en helhet menar Great Place to Work att det finns tre viktiga delar som symboliserar en bra arbetsplats, *tillit, stolthet och kamratskap* (Burchell & Robin 2011, s.21).

Ett företag klarar sig utan tillit, men de resultat som uppnås kommer inte vara de bästa ett företag kan göra. Med andra ord, utan tillit kommer medarbetaren på jobb, gör sitt arbete och ger över sitt arbete till följande person som vanligt, men deras insatser är inget mot vad de kunde vara i en arbetsmiljö med tillit. I motsats, i en tillitsfull miljö är individen beredd att ta risker, följa sin ledare även under dåliga tider och framförallt tror på sin ledare (Burchell & Robin 2011, s.17-18). Även Vroom (1964, s.109-112) tacklade det här frågorna och kom fram till att en miljö där förmän visar omtanke och lyssnar på sina medarbetare resulterar i hög tillfredsställelse hos medarbetaren och leder således till lägre frånvaro och missnöje. Great Place to Work delar upp tillitsaspekten i tre delar; *trovärdighet, respekt och rättvisa*.

”Trovärdighet – jag tror på mina ledare”. Den viktigaste faktorn för trovärdigheten till ledningen är kommunikationen. Det är viktigt att ledningen ger ordentlig information gällande hur medarbetaren skall utföra sitt jobb och vad som förväntas av dem. Detta kallas även den informativa kommunikationen. Andra delen av kommunikationen handlar om att ledningen är åtkomlig, med andra ord, medarbetaren får raka och tydliga svar och känner att ledningen är lättillgänglig. För att bygga förtroende är även kompetensen betydelsefull, ledningen måste övertyga medarbetarna ”att de vet vad de håller på med”. Detta utvecklas genom att ledningen klarar av att koordinera allting så smidigt som möjligt, utan att övervaka allting med ett hököga, utan istället ger medarbetarna ansvarsfulla uppgifter och litar på dem. Kompetensen bygger även på att ledningen förespråkar och håller sig till organisationens värderingar, på det sättet aktiverar det medarbetaren att tänka i samma bana och förstå vad som är viktigt sett från hela organisationen. Även integriteten är viktig med tanke på tillit

och ärlighet. Håller ledningen det den lovar och kommer överens om? (Burchell & Robin 2011, s. 27-47). Vroom (1984, s. 115) hävdar att tillfredställelsen hos medarbetare stiger då ledningen ger tillit till dem vid bl.a. beslutsfattande. Vid en undersökning visade det sig att medarbetarna hade en positiv attityd till förmännen då de fick påverka och vara med och fatta beslut. Våga vara sig själv som ledare är också viktigt, man skapar mycket mera trovärdighet hos sina medarbetare om man är sig själv och inte spelar någon fördefinierad chefskaraktär (Bodelsson 2012, s.103).

"Respekt – jag är en värderad medlem". Ledningen skapar respekt genom att stöda, samverka och visa hänsyn till sina medarbetare. Med stöd menas att ledningen ger sig tid att se till att medarbetarna har de förutsättningar de behöver för sitt arbete och utveckling, ger dem ärlig och tydlig feed-back och berömmar dem när de utfört en bra eller krävande uppgift. Samverkan handlar om att ledningen bollar sina förslag och fattar beslut tillsammans med medarbetarna, och ser till att medarbetarna är delaktiga i sådana beslut som berör dem. Hänsynen betyder att ledningen känner och förstår sina medarbetare. Låta medarbetare ha ledigt när de behöver, förstå balansen mellan arbets- och privatlivet, känna till deras styrkor och passioner, och om möjligt implementera dessa i det dagliga arbetet (Burchell & Robin 2011, s. 61-83). Rubenowitz (2004, s. 82) tar upp hälsoaspekten och hur ledningens relation kan påverka huruvida medarbetaren väljer att gå på jobb eller inte då han är sjuk. En medarbetare som vaknar och är lite sjuk, ser framför sig sin arbetsdag och överväger om han är kapabel att klara av den. Om det i detta fall dyker upp en bild av en otrevlig chef, kan detta påverka hans val att stanna hemma. Även (Vroom 1984, s.112) lyfter fram att en förman som tar hänsyn och lyssnar till sin medarbetare, har en tydlig positiv effekt på frånvaron. Att lyssna är mycket viktigt och det gäller som ledare att även kunna lyssna på de som kritiserar allting. Den ledare som inte lyssnar på medarbetare med olika åsikter än hon/han själv har, fattar ofta fler felktiga beslut och går miste om att själv utvecklas. (Bodelsson 2012, s. 98.)

"Rättvisa – alla följer samma regler". Rättvisa för medarbetarna betyder att alla spelar enligt samma regler, oberoende av ålder, kön, hudfärg och sexuell läggning. För ledningen är det också viktigt att se till att alla medarbetare vet vad som inverkar på deras lön, att säkerställa rättvisa löner och att respektera alla oavsett deras position i organisationen. Ledningen skall också försöka agera i allas intresse och inte till någon enskild persons förmån. Alla skall ges chansen till befordringar och när någon befordras, skall övriga veta enligt vilka

förutsättningar valet gjordes (Burchell & Robin 2011, s. 97-114). Många studier har också visat att en orättvis arbetsmiljö sänker motivationen hos de anställda. Det kan handla om orättvis behandling eller orättvisa belönings- och befordringsgrunder (Asplund 2013). En tydlig spelplan är också viktig, alla skall veta när och hur de kan påverka beslut och de beslut som inte kan påverkas, skall tydligt redovisas så att alla kan förstå dem. (Se Bodelsson 2012, s.122.)

Trovärdigheten, respekten och rättvisan symboliserar tillsammans relationen och tilliten mellan ledningen och medarbetarna. Tilliten anses enligt Great Place to Work ha den centralaste rollen vid en bra arbetsplats. Två andra aspekter som också anses viktiga är medarbetarens relation till sitt eget arbete (stoltheten) och relationen till de andra medarbetarna (kamratskapet).

”Stolthet – jag bidrar till någonting riktigt meningsfullt”. Att känna stolthet i sitt arbete har visat sig ha en positiv inverkan på medarbetarens ansträngning. När en medarbetare känner att arbetet är meningsfullt och det känns att det har en inverkan på gruppen, företaget eller organisation, byggs en känsla av stolthet runt arbetet och organisationens verksamhet. Detta kan egentligen delas upp i två faser, varav den första handlar om att medarbetaren tror sig ha en inverkan på sitt eget arbete och i den andra tror sig medarbetaren vara av betydelse i organisationen. Ledningens roll är väldigt väsentlig när det gäller att få fram känslan av stolthet, och ledningens uppgift är att hjälpa medarbetaren koppla ihop sitt arbete med något meningsfullt (Burchell & Robin 2011, s. 127-144). I en motivationsundersökning framkommer det att vid de tillfällen som motivationen är exceptionellt hög handlar det ofta om meningen i själva arbetet. Att uppnå någonting, göra framsteg och få ta ansvar är det som motiverar. Det visar sig också att statusen eller positionen i arbetet har en positiv inverkan på motivationen. (Se Vroom 1984, s.127-129.)

”Kamratskap – mina medarbetare är härliga”. På bra arbetsplatser anser folk att deras medarbetare ser dem som individer med intressen, passioner och familjer. Medarbetarna firar både personliga och arbetsrelaterade framgångar. Ett bra kamratskap bygger på en bra relation; individer kan vara sig själva och lita på sina medmänniskor, som i en sekundär familj. Även här spelar ledningen en stor roll, eftersom den gör beslut om nya anställningar. Ledningen fungerar också som en förebild, eftersom den också styr organisationskulturens riktning där grunden för värderingarna handlar om vad som är rätt och fel, och hur man skall bemöta andra (Burchell & Robin 2011, s. 155-170). Många undersökningar visar att

tillfredställelsen bland medarbetaren påverkas av möjligheten att få samverka med andra medarbetare. Att accepteras och känna sig värderad av sin medarbetare visar sig ha en positiv effekt på tillfredsställelse (Vroom 1984, s. 121-123.)

Det är på dessa värderingar en bra arbetsplats är grundad. Medarbetarna kan lita på dem de jobbar för, känna stolthet över vad de gör och njuta av de människor de jobbar med. (Se Burchell & Robin 2011, s. 184.)

2.4 Hur mäts medarbetarnas motivation?

I kapitlet om motivationsteorier kom det fram att det gjorts mycket forskning inom ämnet motivation, men problemet har varit att definieringen av det, eftersom så många olika faktorer påverkar varandra. Det här gör att mätningen av motivation hos medarbetare inte heller är något lätt uppgift. Motivation är ett kvalitativt värde och kan således inte mätas i siffror och statistik, utan motivationen brukar oftast mätas med undersökningar och frågeformulär riktade till medarbetaren. (Personnel Today 2005.)

Collins och Porras (2004, s.47-49) berättar hur de under sina undersökningar konstant provade sina teorier i praktiken. Under sina praktiska prover fick de fram betydelsefull information som hjälpte dem att fortsätta undersökningarna och gav dem riktlinjer. På det här sättet jobbade de också. Först byggde de upp en egen teori med hjälp av tidigare undersökningar och företagets historia, och sedan provades teorin i praktiken. I deras undersökningar betonar de att framförallt i samhällsvetenskapliga undersökningar stöts det på många begränsningar och påverkningar. Eftersom samhället är så levande går det t.ex. inte att göra bevakade och upprepade undersökningar där man i tur och ordning byter en ut en faktor och ser dess påverkan. För att förstå ett företags kultur och värderingar är det viktigt med en djup, omfattande och upprepande forskningsmetod.

En medarbetarundersökning är inte en engångsföreteelse, utan det gäller att företag gör mätningar på en kontinuerlig bas, minst en gång per år. Det är också viktigt att det skapas en tydlig och klar process för hur resultatet bearbetas. Denna process behövs för att resultatet skall åstadkomma en riktig förändring. Undersökningarna skall även vara så lättförståeliga som möjligt och det viktigaste när resultatet bearbetas är kommunikationen med medarbetarna. Under processen skall man skapa en kontinuerlig dialog med medarbetarna och försöka hitta utvecklingsmöjligheter i arbetet. På det här sättet skapas en tydlig bild av

vad som sker i hela organisationen där ledningens uppgift blir att aktivt stöda processen. Sedan blir det viktigt att även följa upp utvecklingen och fortsätta kommunikationen för att igen hitta nya utvecklingsmöjligheter. För att processen skall bli så bra som möjligt är det viktigt att ledningen och medarbetarna tillsammans går igenom nuläget och sedan sätter upp tydliga mål och hur man vill uppnå dem. (Se Great Place to Work 2014d.)

Medarbetarna har oftast den centrala rollen när det gäller att utveckla positiva arbetsplatser, men minst lika viktigt är utvecklingen av ledningen. Även här finns olika utvärderingsprocesser som bedömer individuella chefers, arbetsledares och avdelningschefers beteende. Kulturen skall inte heller glömmas och den kan också utvärderas som en helhet. För att förstå en medarbetares motivation måste man med andra ord också se helheten, men samtidigt också gå in på mindre delar för noggrannare undersökningar. Kontinuiteten är viktig, det att man hela tiden följer upp resultatet och sedan provar nya åtgärder för att sedan igen följa upp vad som kan förbättras. Medarbetarna, ledningen och organisationskulturen spelar alla alltså en viktig roll på en motiverande arbetsplats och det krävs en konstant mätning och utveckling av alla delar för att uppnå en så bra arbetsplats som möjligt. (Se Great Place to Work 2014e.)

3 Metod

Syftet med denna undersökning var att forska i motivationen hos medarbetare, vilket kräver en närmare insyn i de psykologiska signalerna som påverkar individen. En kvalitativ forskningsmetod ansågs som den rätta arbetsmetoden. Relationen mellan medarbetarna och ledningen har en stor betydelse i undersökningen och även denna forskningssynpunkt kräver en djupare förståelse. Holme och Solvang (1997, s.14) uttrycker att den kvalitativa forskningsmetoden lämpar sig väl för undersökningar där det söks en djupare förståelse i personers beteende. Det gäller att forska, se och förstå fenomenet inifrån (Holme & Solvang 1997, s. 92). Meningen med undersökningen är alltså inte bara att ge en yttlig presentation av hurdana yttre faktorer som påverkar motivationen, utan att förstå medarbetarens inre tankar om vad och hur olika faktorer påverkar motivationen samt hur helheten (organisationskulturen) är en del av det. Överlag kan man ganska långt prata om en hermeneutisk forskningsmetod. Hermeneutiken brukar beskrivas som en spiralmetod där forskaren hela tiden söker sig djupare och djupare in i fenomenet genom att växla mellan

helheten (organisationskulturen) och de mindre delarna (motivationsteorierna) (Sjöberg & Wästerfors 2008, s.102-105).

3.1 Förarbete

Insamlingen av teorin som står till grund för hela forskningen har gjorts under en längre period. Det här har också gjort att valet av litteratur ändrats under tiden och de slutgiltiga valen som gjorts baserar sig på en god förhands analys av det som lästs. Motivationen har hela tiden legat som grund för hela undersökningen, men det svåra var att hitta rätt infallsvinkel på hela studien. Vid insamlingen av litteraturen till undersökningen dök organisationskulturen upp i många källor och kulturen visade sig ha nära koppling till vad motivationen är och vad en bra arbetsmiljö bygger på. Det var också det här som avgjorde valet till den organisationskulturella ansatsen på arbetet. De lite äldre teorierna har även försökts ge en praktisk och mera modern bild, genom färsk forskning och forskningsmetoder.

Då förarbetet med själva undersökningen påbörjades kändes det som det fanns en tydlig grund att utgå från. I den kvalitativ undersökning är det också viktigt att man tar sociala förhållanden i beaktande som exempelvis ålder, yrke och kön (Holme & Solvang 1997, s.94). Detta var även något som togs i beaktande då respondenterna valdes. Respondenterna blev totalt fem stycken från tre olika branscher, i olika positioner och i olika sociala förhållanden. Holme och Solvang (1997, s. 101) betonar också valet av respondenter. Det är viktigt att man väljer rätt personer eftersom fel personer kan leda till att hela undersökningen blir fel inriktad.

Som stöd till intervjuerna skapades en intervjuguide. Idén bakom intervjuguiden var att skapa en stark koppling till teorin och samtidigt få ett ordentligt djup i diskussionerna. Guiden baserade sig på teorins huvuddelar och från varje del plockades det ut det som ansågs mest väsentligt för undersökningen. Det som också är viktigt att ta i beaktande är forskarens upplevelse, eftersom den kan vara felaktig. Med andra ord kan respondenternas signaler och uttryck tolkas på fel sätt. Det är också viktigt att forskaren vet hur hon/han skall agera (passivt eller aktivt), för att få så giltig information som möjligt (Holme & Solvang 1997, s.94). Intervjuguiden gjordes så passiv och enkel som möjligt, så att den inte skulle påverka respondenternas svar.

3.2 Genomförande

Intervjuguiden som nämndes ovan, fungerade även som grund för hela intervjuprocessen. Intervjuerna som gjordes för denna undersökning kan beskrivas enligt Lantz modell (2013, s.80-81) som en *öppen riktad intervju*. Det handlar alltså långt om en öppen diskussion, som styrs av de uppsatta ämnena från teorin. Frågorna är relativt öppna och med hjälp av följdfrågor fås en önskad fördjupning.

Förutom själva intervjuerna fanns det också möjlighet att se den fysiska och sociala arbetsmiljön då nästan alla intervjuer gjordes vid respondentens arbetsplats. Det här var också till nytta med tanke på att en del av undersökningen handlar om arbetsmiljöns påverkan. Observationerna blev inte så långa, men det lades nog märke till skillnader i de olika företagen redan från den stund man steg över dörrtröskeln. Dessa observationer påverkade och underlättade analysen mycket då det fanns något konkret att koppla tillbaka till.

Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobils inspelningsfunktion, vars ljudkvalitet testades på förhand. Det blev lätt att uppfatta vad respondenten sade på inspelningarna, trots att två intervjuer gjordes på ett café med mycket bakgrundsljud. Inspelningen gav också möjlighet till full koncentration på själva intervjun istället för att mycket av tiden skulle ha gått åt till anteckningar. Alla respondenter var också öppna till användningen av ljudupptagare, något som Trost (2010, s.18) tar upp som ett möjligt problem, nämligen att folk känner sig obekväma vilket kan ha negativa effekter på intervjun. Genom att på förhand klargöra konfidentialiteten och respondenternas möjlighet att påverka allt som sades byggdes en bra och tillitsfull relation, trots att ämnet kunde ha varit känsligt då det berörde den egna arbetsplatsen. Alla respondenter gavs möjligheten att läsa igenom de nedskrivna och tolkade åsikterna. Deras åsikter blev dessutom anonyma eftersom analysen varken tar upp företagets eller respondentens namn.

Intervjun delades upp i de tre största delarna av teorin; organisationskulturen, motivationsteorierna och kännetecknen för en bra arbetsplats. Under varje del fanns sedan stödfrågor som fördjupade intervjun i det specifika ämnet. På det här sättet kom först helhetsbilden (*organisationskulturen*) fram, sedan blev det mera detaljerat (*motivationsteorierna*) och till slutligen skapades en mera praktisk syn (*kännetecknen för en bra arbetsplats*) över arbetsmiljön.

3.3 Efterarbete

Redogörelsen och analysen av intervjuerna blir mycket tung och tidskrävande då man väljer att använda ljudupptagare. Samtidigt blir de mera kvalitativa då det finns möjlighet att spola fram och tillbaka, och på sätt analysera innehållet bättre. För att bygga upp en tydlig bild av företagen gjordes redogörelsen företagsvis och även intervjuerna delades i mindre delar. På det här sättet kunde man hela tiden jämföra och analysera ledningens svar med medarbetarnas. Efter en noggrann genomgång och analys av alla intervjuer, sammanställdes allting till en större och mer helhetstäckande analys för att förankra och klargöra resultatet av de forskningsfrågor som hela arbetet baserade sig på.

3.4 Metoddiskussion

Nedan går validiteten och reliabiliteten igenom, med andra ord har denna forskning lyckats mäta det som var tänkt att mätas och hur väl har det mätts? I kvalitativa intervjuer anses det vara svårt att reroöra för validiteten och reliabiliteten. Frågan om informationens validitet eller giltighet har i denna forskning en ganska stark koppling till obekvämligheten för medarbetarna att prata om sina egna arbetsförhållanden. Det försöktes dock förbyggas genom att skapa anonym och tillitsfull relation till respondenten. Bortsett från detta problem är nog forskningen valid, det djupa och närgående intervjuerna har gett svar på det som skulle mätas. Respondentunderlaget kunde också ha varit bredare, men samtidigt ger de tre företagen en bra bredd från olika branscher och det framkommer både medarbetarens och ledningens åsikter. (Se Holme & Solvang 2006, s.94.)

Reliabiliteten är däremot svårar att bedömma i denna undersökning. Konstansen är svår att framhäva, eftersom motivationen hela tiden påverkas av olika faktorer. Inspelningen av intervjuerna gav däremot en bra precision och materialet kunde bearbetas grundligt. Forskningens reliabilitet blir lite lidande p.g.a. att det fanns endast en forskare. En mycket starkare objektivitet hade uppnåtts ifall flera forskare skulle ha registrerat samma sak. (Se Trost 2010, s.131-132.)

4 Empiriskt resultat

Nedan kommer en redogörelse och analys av resultatet från den kvalitativa forskning som har gjorts. Det kommer i samband med redogörelsen av intervjuerna göras en direkt koppling till de tidigare teorierna och undersökningarna. På detta sätt blir analysen av empirin tydligare.

De kvalitativa intervjuerna har gjorts i tre olika företag. Från varje företag har jag försökt få både ledningens och medarbetarens syn på ämnet. För att läsaren lättare skall kunna koncentrera sig på det väsentliga, valde jag det att endast namnge de olika organisationerna som Företag A, Företag B och Företag C. På det här sättet hålls även respondentens identitet konfidentiellt, eftersom ämnet kan anses vara känsligt när det är den egna arbetsplatsen som är i centrum för intervjun. I Företag A valde jag att intervjua en person från ledningen och en medarbetare. Samma mönster följdes i företag B. I företag C däremot valdes bara en respondent, vars arbetsuppgifter både kunde ses från en medarbetares och ledares synvinkel. På detta sätt byggs undersökningen upp och det kan göras analyser både internt inom det enskilda företaget och externt med andra företag. Redogörelsen och analysen har delats upp enligt de huvuddelar teorin bygger på, organisationskulturen, motivationsteorin och ”en bra arbetsplats”. Genom denna uppdelning kommer det empiriska resultatet fram på ett tydligt sätt och det blir lätt att koppla över analysen till intervjuerna.

4.1 Organisationskultur

Först redogörs det för vad respondenterna ansåg om företagets organisationskultur. Frågorna var ganska fritt formulerade, men följde samma intervjuguide. Frågorna hade också formulerats lite med tanke på om respondenten representerade ledningen eller medarbetarna. De styrande frågorna var; Hurdan organisationskultur har ni? Hurdana värderingar har företaget och hur fungerar de ihop med ledningens och medarbetarnas värderingar? Har ni en stark eller svag organisationskultur?

4.1.1 Företag A

Företag A är ett stort företag med ca 360 anställda och verksamheten är splittrad över flera enheter runt om i Finland. I Företag A intervjuades Vice VD:n samt en medarbetare.

Ledningen beskriver organisationskulturen som en ganska strukturerad och hierarkisk uppbyggd kultur, där man har tydliga processer och utnämnda instanser där besluten fattas, vilket också anses värdefullt i en så här stor organisation. På så sätt görs inga förhastade beslut, utan besluten har ett tydligt underlag och är noggrant bearbetade. Ledningen i Företag A är hierarkiskt uppbyggd. Ansvar för förmanskap är dock delegerat, och mycket ansvar ges till medarbetarnas närmaste ledning på gruppnivå, team ledaren. Vägen till den högsta ledningen kan vara ganska lång och på sätt är relationen inte så stark, något som uppmärksammas även av medarbetarrespondenten.

Då intervjun fortsätter in på frågor angående värderingarna, kommer den strukturella delen fram igen, och Företag A behandlar faktiskt företagets värderingar mycket via medarbetarna. Medarbetarna får vara med och påverka strategin till en viss nivå, vilket också gör att värderingarna anses tydliga och alla känner till dem. Här poängterar dock medarbetaren att värderingarna nog är tydliga, men det som kan kännas lite diffust och oklart är om företagets olika avdelningar och underavdelningar alltid känner sig rättvist värderade från hela företagets syn. Värderingarna är med andra ord tydliga, men samverkan mellan företaget, ledningen och medarbetarna kanske inte fungerar till fullo. Ledningen nämner också, att de utspridda avdelningarna och den stora mängden anställda utgör en stor utmaning, d.v.s. det är svårt att kunna förankra allting hos alla i organisationen.

Är då Företag A en sammansvetsad organisation där alla har samma värderingar och målsättningar? Medarbetarrespondenten anser att man inte jobbar för samma mål tillsammans med de andra större avdelningarna. Organisationen är lite uppdelad och varje avdelning jobbar för sitt eget bästa istället för att samspela med andra avdelningar. Det här är något som också ledningen har uppmärksammat och tar här upp avdelningarnas geografiska avstånd som en stor delfaktor, men även påverkan från samhällets värderingar spelar en roll. Det finns nämligen också externa faktorer som påverkar Företag A:s beslut och ageranden. Ledningen upplever ändå att det finns en så kallad "företagsanda" i bakgrunden, men den blir lite uppdelad p.g.a. skilda avdelningar och de övriga geografiska aspekterna.

I grunden anser jag att Företag A har en bra uppfattning om vad en organisationskultur skall innefatta. Medarbetarna får vara med och påverka, därtill är värderingarna tydligt uppsatta och bearbetade. Det man kanske mera borde gå in på är hur man följer upp dessa värderingar och är faktiskt hela organisationen nöjd med dessa? Det här gör att organisationskulturen

inte är den starkast möjliga, då värderingarnas förverkligande inte sker i samverkan med medarbetarna och ledningen. (Philipson 2004; Alvesson&Sveningsson 2007). Det verkar också ha bildats klyftor mellan avdelningarna, och istället för att sträva efter samma mål tänker man mera på sitt eget bästa. Hofstede och Hofstede (2005) tar upp subkulturernas grunder inom organisationer och lyfter fram hur det kan medföra stora risker för hela organisationskulturen om det skapas klyftor mellan olika subkulturer (avdelningar).

4.1.2 Företag B

Företag B är ett nystartat och relativt litet företag med endast dryga tio anställda. De som intervjuades i Företag B var VD:n, som också är en av grundarna, samt en medarbetare som endast hade jobbat några månader vid företaget.

När ledningen skulle besvara frågan om hurdan deras organisationskultur är blev svaret ganska ytligt, vilket också Schein (2009) nämner som ganska typiskt. Men ju längre intervjun gick, desto djupare och mer beskrivande blir svaret. De första orden ledningen tar upp för att beskriva kulturen är ung, internationell, vågande och dynamisk. Ung och vågande beskriver deras sätt att arbeta. Det handlar om unga medarbetare som modigt försöker och strävar efter att hitta nya idéer. Den dynamiska delen igen beskriver den livliga och konstant skiftande branschen som företaget är aktivt inom. Det här kräver att företaget och medarbetarna hela tiden måste vara uppdaterade och redo för nya fenomen och faktorer som uppstår och deras inverkan på företagets produkter och tjänster.

Det är först när intervjun går över till organisationens och medarbetarnas värderingar som det på allvar börjar bildas ett djupare perspektiv av företag B:s organisationskultur. Företagets värderingar finns inte direkt nedskrivna, men intervjuerna ger den bilden att alla i företaget känner till värderingarna. Medarbetaren nämner bl.a. att det redan under anställningsintervjun togs upp vad företaget värderar och anser viktigt. Även då tog man upp medarbetarens personliga värderingar och visioner. Från båda intervjuerna får man också känslan att båda parternas värderingar faktiskt följer samma riktlinjer och ledningen nämner att trots att arbetssätten kan variera, så finns känslan av att alla jobbar för samma målsättning. Ledningen nämner även att företaget ger ganska mycket ansvar till medarbetarna och att teamarbete är en mycket viktig del av deras dagliga process. Det företaget värderar hos medarbetarna är att de, förutom kunnandet i sitt eget specialområde,

skall ha en allmän förståelse för hela branschen. Ansvaret och friheten är något som uppskattas stort av den intervjuade medarbetaren. Det är även det ledningen strävar efter, d.v.s. att inte övervaka arbetet utan istället lita på medarbetarnas kunskaper och förmågor att utföra en uppgift. Ledningens roll i företag B är att vägleda, inspirera och fungera som förebild, men det allra viktigaste är att möjliggöra arbetet för medarbetarna. Här säger också respondenten att detta är något han som ledare borde satsa ännu mera på, för att kunna få ut så mycket som möjligt av medarbetarnas potential. Detta kan framförallt relateras till värderingsaspekten, som anses mycket betydelsefull i teorin. (Jämför Schein 2009; Philipsson 2004; Alvesson och Sveningsson 2007.) Alvesson och Sveningssons (2007) resonemang om att en organisations uppgift är att skapa effektivt samarbete, kan tydligt återspeglas i företag B:s vardag. Något som även Philipson (2004) noterar är att ju bättre samverkan är mellan företagets och medarbetarnas värderingar, desto starkare och mer kreativ blir kulturen.

Frågan om företaget har en stark eller svag företagskultur besvarades ganska entydigt från båda respondenterna. Båda ansåg att företaget var i huvudsak ett och samma gäng, vars värderingar och målsättningar var riktade åt samma håll. Ledningen poängterade även att det är just sammanhållningen som skapar deras kultur, t.ex. tydliga normer och regler för hur man skall bete sig finns inte, utan det hela bygger på relationerna och samverkan mellan medarbetarna och ledningen.

Efter att ha utfört båda intervjuerna med företag B var min första tanke; Vilken gruppanda och driv det fanns i detta företag! Otroligt mycket kunde kopplas ihop med det ”goda” i teorin eller det som anses viktigt för en stark organisationskultur. Slutsatsen är nog att företagskulturen i Företag B är stark och hänvisar här till Philipson (2004) modell för en stark organisationskultur. Eftersom branschen som Företag B lever i är mycket levande, är det viktigt för dem att hela tiden utveckla och anpassa organisationskulturen till verksamheten. Detta är något som också både Dourén (<http://www.planb.se/>) och Schein (1987) uppmärksammar. Det som bör tas i beaktande är undersökningens brist av de externa värderingarnas (kunderna, intressenternas) påverkan, som Philipson (2004) betonar som viktiga för att uppnå den starkaste möjliga organisationskulturen.

4.1.3 Företag C

Företag C är ett medelstort företag med ca. 100 anställda och verksamheten är uppdelad i två större avdelningar på skilda orter i Finland. Från Företag C har endast en respondent deltagit i undersökningen. Respondenten arbetar till största del som en vanlig medarbetare, men har också en ledande roll över en mindre avdelning.

Organisationskulturen är kanske inte den tydligaste i Företag C. Medarbetaren har svårt att greppa några direkta värderingar som skulle styra verksamheten åt samma håll. Kvalitativ kundservice talas det mycket om, men många arbetssystem gör att även denna värdering blir lidande. Relationen till ledningen är inte heller värst stark, utan det finns en känsla av en tydlig nivåskillnad där ledningens och medarbetarnas värderingar inte fungerar ihop. Överlag tycker medarbetaren att företaget också är uppdelat i många mindre avdelningar, som saknar en samhörighet. Ledningen jobbar i sin egen grupp och medarbetarna har en mycket liten chans till att påverka besluten. Det här är något som medarbetaren tycker är synd, eftersom det är just medarbetarna som har den praktiska kunskapen och även den närmaste kundkontakten.

Informationen är något som medarbetaren specifikt tar upp och bristfälligheterna i den. Den är ofta otydlig och medarbetaren har själv svårt att uppfatta helheten, då det sällan görs någon redovisning för besluten.

Organisationskulturen i Företag C är inte speciellt stark. Det finns många små subkulturer med stora klyftor, vilket har skapat en splittring i företaget. Framförallt klyftan till ledningen är stor och därför strider de olika kulturernas värderingar mycket mot varandra. Hofstede och Hofstede (2005) berättade om subkulturer och att det kan ha en negativ inverkan på hela organisationskulturen om klyftorna växer allt för stora dem emellan. Philipson (2004) menade också att det är viktigt att företagens, medarbetarnas och ledningens värderingar har en samverkan, vilket verkar saknas i Företag C.

4.2 Motivationsteori

Del nummer två i intervjun baserade sig på motivationsteorin. Detta delades huvudsakligen upp i de tre teorier som Alvesson (2009) baserade motivationen på; inre motivationen, yttre motivationen och interaktiv motivationen. Målet var att hitta vilka faktorer som påverkade

motivationen och på vilket sätt. Därtill försökte det fås fram hur ledningen i de olika företagen försöker påverka motivationen och om man inom företaget gör något för att utveckla motivationen.

4.2.1 Företag A

Frihet, självständighet och ansvar är något som ledningen i Företag A tror är viktigt för sina medarbetares motivation. Med andra ord att få ta ansvar och samtidigt ha en frihet över hur man planerar och utför sitt eget arbete. Sedan är det också viktigt att arbetet som görs värdesätts och känslan av att medverka i något större. Medarbetaren skall känna att hans/hennes insats har en betydelse för hela verksamheten och skapandet av meningsfullheten, är ledningens viktigaste uppgift. Ledningen skall med andra ord fungera som en som möjliggör att medarbetaren kan göra ett så bra jobb som möjligt. Medarbetarens syn på de viktigaste motivationsfaktorerna var att få påverka verksamheten på olika nivåer. Främst handlade det om att få påverka det egna arbetet men också att påverka en större helhet och få känslan att ens åsikter har tagits i beaktande. Det här fungerar också bra i mindre avdelningar i Företag A, men att kunna få chansen att påverka hela verksamheten är liten. Att få påverka i mindre skala är något som medarbetaren ändå anser att räcker till med tanke på medarbetarens position i organisationen. Det medarbetaren dock saknar är att alla skulle ha ett gemensamt mål. Nu jobbar man väldigt enskilt inom de större avdelningarna och medarbetaren kan endast hitta meningsfullheten i den närmaste avdelningen där medarbetaren själv befinner sig. Detta gynnar nog hela organisationen i slutändan, men en viss saknan av hela organisationens gemenskap finns hos medarbetaren.

Utvecklingssamtal hålls varje år och en personalenkät vartannat år berättar ledningen. Resultaten av dessa presenteras avdelningsvis, varefter det blir avdelningschefens uppgift att få in det i avdelningens verksamhet. Medarbetaren har svårt att minnas att när det senast har ordnats utvecklingssamtal och anser att de görs alltför sällan.

Hur påverkar då olika faktorer motivation och vilka faktorer har mest betydelse? Inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorer tas upp i teorin och nedan redovisas det vad ledningen och medarbetarna i Företag A tyckte om dessa. Den inre motivationen påverkar motivationen mest för medarbetaren och också ledningen tror att det är just arbetets mening som har den största inverkan på motivationen. Det handlar om att få utveckla sig, lära sig nya saker, ta

emot utmaningar och uppskattas för det man gör. Utvecklingsmöjligheterna är enligt medarbetaren ganska bra och företaget stöder till viss mån bekostandet av kurser och skolningar. Feedback ges, men skulle kunna ges oftare.

Relationen till ledningen delar medarbetaren upp på två nivåer, relationen till högsta ledningen och till den närmsta ledningen. Medarbetaren anser att högsta ledningen känns avlägsen. Detta uppmärksammar även ledningen och de noterar att mycket ansvar läggs just på medarbetarens närmaste ledare. Den relationen anser medarbetaren som väldigt aktiv och det händer hela tiden saker, kanske emellanåt också för fort. Yttre motivationsfaktorer använder man inte mycket och det anses inte så viktigt, varken av ledningen eller medarbetaren. Lönen är inte heller en egentlig motivationsfaktor för medarbetaren, utan mera som en grund till arbetet. När vi sedan går in på den interaktiva motivationen kommer det fram att ledningen verkligen tror på teamarbetet och att det faktiskt sporrar medarbetarna att få lära sig av varandra. Medarbetarens tankar stämmer ganska långt överens med detta och han/hon plockar även fram hur roligt det kan vara med att arbeta i en öppen arbetsmiljö. I bland kan man lätta på stämningen med någon roligt program eller genom att ge en framgång lite större uppmärksamhet. Kommunikationen kan däremot vara lite svår ibland. Medarbetaren får kanske inte alltid sin röst hörd vid möten, då medarbetarna inte respekterar varandras muntur.

Det kommer fram i båda respondenternas svar att de inre motivationsfaktorerna är de viktigaste för motivationen till arbetet. Det här uppfylls också då medarbetaren känner en stor meningsfullhet i sitt arbete. Meningsfullheten förstärks av att medarbetaren får påverka, ta ansvar och känna sig delaktig av kundens belåtenhet. Det som medarbetaren saknar och som har en liten negativ inverkan på motivationen är splittringen inom organisationens större avdelningar och avsaknaden av ett tydligt och gemensamt samarbete för hela verksamheten. Relateras detta till Maslows behovshierarki (Hofstede & Hofstede 2005) så kan man se det som att gemenskapen ur en bredare syn skapar otillfredsställelse, men inom den egna och närmaste avdelningen är den på en god nivå. Herzbergs hygienbehov (Alvesson & Sveningsson 2007) är dock tillräckligt tillfredsställda, vilket möjliggör att medarbetaren kan känna sig uppskattad och det höjer nivån på motivationen.

4.2.2 Företag B

Första frågan som togs upp med Företags B:s ledning gällande motivation var, vad de ansåg som motiverande och motivation på personligt plan. Svaret blev ganska tydligt och klart, det handlade om att lära sig nya saker och arbeta med det utmaningar detta för med sig. När det handlar om att lära sig nya saker var det framförallt, att få träffa spännande personer och få ta del av deras kunskap, som var viktigt. Känslan av att man är med och bygger något större och meningsfullt är också en viktig drivkraft. Var gör då ledningen i Företag B för att motivera sina medarbetare? Företag B har byggt upp en kultur, med lite ”svenska nyanser”, där man hela tiden försöker tacka och ge konstruktiv feedback till varandra. Troligen mycket mera än vad det görs i allmänhet i finska företag. Från kulturen tas även fram det ”unga”, ett ungt företag med unga nya ivriga medarbetare som får ta del av stora projekt och bära mycket ansvar, detta ger enligt ledningen en motiverande anda inom teamet. Pengarna är inte det väsentliga, som ett nytt företag har man inte möjlighet att erbjuda höga löner, utan i Företag B handlar det just om utmaningarna, ansvaret och gruppandan.

Då samma frågor ställdes till medarbetaren i Företag B, kom det svar på tal. Medarbetaren tar allra först upp friheten i arbetet. Bland annat uppmanar ledningen medarbetaren att hitta sin egen miljö där man känner sig effektivast, vare sig det är på hemma, vid ett café, i biblioteket eller på kontoret. Öppenheten är även något som uppskattas av medarbetaren, att man får uttrycka sin åsikt och man behöver inte förvränga det som sägs. Största motivationsfaktorn hos medarbetaren ligger dock i möjligheten att utveckla sig, något som Företag B faktiskt ger chansen till. Det ges stort ansvar till medarbetarna vilket också kräver en konstant inläring av något nytt. Ledningen har ändå en förståelse för att man inte kan lära sig allt på en gång och håller även koll på att medarbetaren inte tar åt sig för mycket. Det måste finnas möjligheten att säga nej, det är något som ledningen förespråkar för sina medarbetare. Företag B är som tidigare nämnt ett nytt företag och är ännu i den fas där man bygger upp sina arbetsprocesser. Detta ger även medarbetaren stora möjligheter att påverka och känna sig som en viktig del av utvecklandet. En arbetsdag för medarbetaren i Företag B, känns som ett kompisgäng som samlas för arbeta på något gemensamt där tiden bara flyger förbi. Verksamheten verkar också ge resultat, Företag B har bl.a. fått bra feedback från en kreativtets undersökning där olika företag ställdes mot varandra.

Försöker Företag B utveckla och följa upp motivationen på något sätt? Ledningen håller bl.a. annat utvecklingssamtal med halvårs mellanrum och strävar att utveckla det som tas upp

under samtalen med medarbetarna. Medarbetaren nämner också att man håller varje vecka ett möte där man går igenom vad som aktuellt, men det tas också upp utvecklingsmöjligheter, vad fungerar eller vad fungerar inte. Öppenheten gör det också lätt att ta upp ärenden med både medarbetarna och ledningen, och konfidentialiteten tas även till hänsyn.

Till följande gick intervjun in på hur de tre motivationsteorierna (Alvesson & Sveningsson 2007), inre, yttre och interaktiv motivationen påverkar medarbetaren. Här kommer det tydligt upp att det nog är den inre och interaktiva motivationen som är av betydelse i Företag B. Utvecklingen stöds mycket av ledningen och under utvecklingssamtalen sätter man ofta upp något mål för medarbetaren. Sedan har man också tillfällen där medarbetaren får dela med och lära ut av sin expertis till övriga medarbetare. Företaget stöder även ifall medarbetarna vill delta i avgiftsbelagda kurser eller föreläsningar. Feedbacken är även viktig inom företag B och den ges konstant. Den är som en del av kulturen, man försöker hela tiden sporra sina medarbetare och ger hellre ofta positiv och konstruktiv feedback, och undviker att ”hacka” på varandra.

Yttre motivationsfaktorer bygger mest på gemensamma tillställningar, som att hitta på något gemensamt program med alla medarbetare. Bonussystem eller andra belöningsystem finns inte ännu, men har nog funderats på. Medarbetaren tar upp födelsedagar som en speciell grej, då bjuds det ofta på tårta och man har allmänt lite rolig stämning på jobbet.

Den öppna arbetsmiljön gör nog att interaktiva motivationen är mycket stor och enligt både medarbetaren och ledningen är det bra sätt att arbeta på. Kommunikationen är det ända som kan vara besvärligt, små öppna utrymmen med mycket folk under lättar in precis koncentrationsmöjligheterna. Detta har man dock försökt hitta på lösningar till genom chat-program och andra tysta kommunikationskanaler. I en öppenmiljö är det däremot lätt att få hjälp och idéer, och man influeras också av det andras beteende. Här spelar ledningen en stor roll och i Företag B:s ledning hoppas och tror att de fungerar som inspirerande förebilder i den öppna arbetsmiljön. De flexibla arbetstiderna och att man själv får välja när man gör arbetet tycker medarbetaren att ger en extra kick till arbetet. Är det en dålig arbetsdag och medarbetaren väljer att gå hem lite tidigare, medför det oftast en skyldighetskänsla och medarbetaren jobbar sedan lite extra effektivt följande dag. Här är dock självdisciplinen viktigt, för finns inte den så är risken stor att medarbetaren utnyttjar systemet. Den goda arbetsmiljön gör också att medarbetaren motiveras till att utveckla företaget på eget initiativ, med andra ord ger medarbetaren företaget mer än vad som krävs.

I Företag B tycker jag ledningen gör ett bra jobb för att möjliggöra en bra och motiverande arbetsmiljö för medarbetarna. Det ges mycket ansvar, medarbetarna får påverka, ledningen lyssnar och man försöker hela tiden utveckla och förbättra arbetsmetoderna. Herzbergs motivationsteori (Alvesson & Sveningsson 2007) med hygien- och motivationsfaktorer kommer ganska till sitt fullo i Företag B. Ledningens strävar hårt att ha en följa företagets värderingar och gör en god grund för medarbetarna arbetsprocess. Med andra ord är hygienfaktorerna i sin ordning och detta medför att medarbetarna känner sig uppskattade och arbetet får en meningsfull betydelse. Också Maslows (Hostede & Hofstede 2005) behovshierarki fylls ända nerifrån upp i Företag B.

Av motivationsteorierna (Alvesson & Sveningsson 2007) kan man även i Företag B lyfta fram de inre motivationsfaktorerna, som det faktorer som påverkar motivationen mest positivt. Också den interaktiva motivationen är viktig då sammanhållningen är så pass bra, vilket underlättar samarbetet både mellan medarbetarna och till ledningen. Överlag finns det en bra jämvikt i Alvesson & Sveningssons (2007) tre motivationsteorier, vilket skapar en god grund för att motivationen hos de anställda skall hållas hög.

4.2.3 Företag C

Den huvudsakliga motivationsfaktorn för medarbetaren i Företag C är omgivningen och samverkan med de andra medarbetarna. Det är viktigt att man kommer överens, men också att man kan ha roligt och prata något annat än arbetsärenden imellan. Nya arbetsuppgifter, utmaningar och att få ta ansvar värderas också högt av medarbetaren. Att få positiv feedback nu och då, skadar inte heller. På frågan, om medarbetaren känner sig motiverad i sitt nuvarande jobb, blir det ett tudelat svar. Motivationen är inte alltid på topp, men visst finns det perioder då det är bättre också. Några tydliga undersökningar om medarbetarnas motivation görs inte i Förtag C. Två utvecklingssamtal har medarbetaren varit med om under sina tid i företaget, men resultatet från samtalen eller känslan av att något skulle ha tagits i beaktande finns direkt inte.

Vilken påverkan har då de inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorerna, och hur använder sig Företag C av dem. Utvecklingsmöjligheterna är nog relativt bra och merarbetaren själv har varit med om några nya utmaningar under senaste tiden. Nya arbetsuppgifter delas snabbt ut och medarbetarens åsikter tas kanske inte alltid i beaktande.

Uppskattningen av arbetet från ledningens håll också är ganska knapp, medarbetaren skulle gärna ta emot mera feedback och känna en ökad kontakt från ledningens håll. När det gäller feedbacken så är det ofta den negativa som kommer i första hand. Några direkta yttre motivationsfaktorer kan inte medarbetaren lyfta fram. Lönen ses inte direkt viktig för motivationen, men nog är den en viktig orsak till varför man går på jobb.

Sett från den interaktiva aspekten så är arbetsmiljön inte den bästa just nu, p.g.a. av några problem som snurrat på i vardagen en längre tid. Tilliten till både ledningen och medarbetarna har på så sätt blivit sämre och samtidigt sänkt på stämningen. De flexibla arbetstiderna och dess möjligheter att styra det egna arbetet anses däremot som positivt, och det är något som i det stora hela fungerar bra i den närmsta arbetsavdelningen. Detta har också en positiv påverkan på motivationen, då det finns en möjlighet att styra sina egna arbetstider.

För medarbetaren i Företag C påverkas också motivationen mest genom de inre och interaktiva motivationsfaktorerna. Det finns dock mycket brister i Företag C, inom alla motivationsteoriernas (Alvesson & Sveningsson 2007) olika faktorer och detta påverkar motivationen hos medarbetarna negativt. Då vi sätter in Företag C i Herzbergs teori så kan man tydligt se att otillfredsställda hygienfaktorer utvecklar ett missnöje hos medarbetarna. Herzbergs motivationsfaktorer i Företag C kan relateras till otydligheten och den minimala chansen att påverka vilket drar ner på motivationen hos medarbetarna. Ansvar och nya uppgifter påverkar dock positivt på motivationen.

4.3 En bra arbetsplats

I teorin togs det också upp vad en bra arbetsplats är och det är också den sista delen i intervjun. Frågorna till detta ämne baserade på Great Place to Work institutionens huvudvärderingar; tillit, stolthet och kamratskap.

4.3.1 Företag A

Skapande av tillit är nog något som högsta ledningen anser betydelsefullt, men man är även försiktig med att ge ut halvfärdigt material, vilket kan leda till en känsla av att saker göms undan för medarbetarna. På det här sättet vill ledningen ändå försäkra att den informationen

som ges ut, kan man stå bakom och ha en förklaring till. I de beslut där det finns möjlighet att få medarbetarens delaktighet i, strävar man också att utnyttja den. Det är dock svårt att göra alla medarbetare nöjda men man försöker klargöra besluten så att alla ska förstå dem. Även här betonar även högsta ledningen att mycket ansvar sätts på den närmsta ledningen. Det är den närmsta ledningens uppgift att föra buskapet vidare och samtidigt behandla det med medarbetarna. Medarbetarna anser att relationen till den ledningen är tillitsfull. Medarbetarna kan lita på det ledningen säger och ledningen hänger inte heller över nacken och övervakar vad medarbetaren gör. Övervakningen är dock något som medarbetaren gärna såg lite mer av och då pratar medarbetaren om övervakning i sådant syfte att ledningen och andra medarbetare visar intresse och ger feedback över det arbete som görs. Detta behövs för att medarbetaren skall kunna utvecklas. Ärligheten och öppenheten kanske inte alltid blir helt rak och tydlig, det kan vara att man förvränger på sitt ärende eller helt enkelt inte säger något alls.

När det gäller respekten mellan medarbetarna och närmaste ledningen är det varierande, många gånger tas medarbetarnas åsikter i beaktande och folk lyssnar, men det finns även gånger där diskussioner slutar med att ingen lyssnar på varandra, utan den egna åsikten är den enda rätta. Rättvisan i vardagen från den närmaste ledningen anser medarbetaren att fungerar bra, men då det tas upp från hela organisationen synvinkel kan vissa större beslut kännas orättvisa för det mindre avdelningarna.

Då jag tar upp frågan om medarbetaren är stolt över vad den gör, får jag ett passionerat och jakande svar. Stoltheten är också en viktig del av medarbetarens motivation och denna stolthet kommer rakt från arbetsuppgifterna och den meningsfullhet de bär med sig. Medarbetaren nämner också att hon i tidigare jobb varit mera stolt över själva arbetsplatsen, men att det nu också handlar om själva arbetsinsatsen.

Kamratskapet eller relationen till de andra medarbetarna är relativt bra enligt medarbetarrespondenten. Just nu är det i den fasen där det bygger ett team, men man har inte riktigt nått målet ännu. Stämningen är allmänt ganska lättsam och man kan skämta lite med varandra nu och då. Konflikter uppstår och man hinner inte alltid gå igenom dem direkt. På personlig plan är man ganska olika också och det uppstår ofta olika åsikter, men man har ändå börjat lära sig att komma överens fast man inte är av samma åsikt. Medarbetarna försöker också se varandras styrkor och lyfta fram dem.

Företag A har en ganska bra arbetsplats där stoltheten över arbetet utgör huvudorsaken till motivationen. Great Place to Works (Burchell & Robin) övriga aspekter tas nog i beaktande enligt ledningen, men skulle kräva en del bearbetning ännu för att de ska nå medarbetaren. Utvecklingssamtal hålls mycket sällan och samverkan mellan de olika avdelningarna i företaget är mycket svag. Det här gör att meningsfullheten för hela Företag A inte är så stor för själva medarbetaren. Kamratskapet bearbetas som bäst och det gäller kanske mest att vid formella sammanträffande visa en större respekt för varandra och acceptera andras åsikter. Vilket Vroom (1984) noterar som en viktig del av tillfredställelsen hos medarbetaren.

4.3.2 Företag B

Ledningen har i Företag B lyckats skapa en stor tillit till medarbetarna. Medarbetarrespondenten berättar att respekten till ledningen är stor. Respekten baserar sig på trovärdigheten till deras kunskap och beslut, och ifall tvivel skulle uppstå så fås alltid ett tydligt svar varför någonting skall göras på ett visst sätt. Ledningen litar också på sina arbetare när det gäller att arbetsmoralen, arbetet behöver inte övervakas konstant, utan när en uppgift delas ut litar ledningen på att arbetaren fixar den. Metoden hur medarbetaren vill arbeta är också fri och skulle något vara oklart så lyssnar även ledningen på varför just denna metod används. Öppenheten i Företag B, som tidigare togs upp, är också grundfaktorn till ärligheten. Medarbetaren behöver inte vara rädd att ta upp ärenden som stör honom och visst händer det sig att folk i mellan kan vara av olika åsikt, men då gäller det att försöka lufta problemen istället för att hålla dem inom sig själv. Även ärligheten kopplas ihop med respekten till ledningen. T.ex. om några privata ärenden tas upp i enrum, respekteras detta av ledningen och medarbetaren behöver inte vara rädd att ledningen missbrukar informationen. Ledningen lyssnar också på sin medarbetare och har man nya idéer för verksamheten, så tas de i beaktande. Det slutgiltiga beslutet baserar sig sedan oftast på det bästa resonemanget, den som har bästa idén vinner.

Medarbetaren i Företag B anser att ledningen är så rättvis den kan vara, alltid finns det chansen att saker missas. Då någon gör ett bra jobb, hyllas personen för det, men oftast hyllas också hela teamet och allt arbete ses som hela verksamhetens förtjänst. Lönegrunden är också tydlig och klar, medarbetaren vet varför han får den lön han får och gällande övertid har medarbetaren tillsammans med ledningen kommit överens om ett system. Övertiden

håller medarbetaren själv koll på och ledningen litar på det som meddelas, vilket också förstärker känslan av tillit.

Medarbetaren i Företag B är mycket stolt över sitt arbete och känner en ett stort ansvar över att sköta sin del av verksamheten. Ledningens påvekar detta ortroligt mycket genom att hela tiden vara närvarande och intresserad av medarbetarnas arbete. Den konstanta positiva och konstruktiva feedbacken, gör också att medarbetarna känner sig uppskattade.

Kamratskapet ses som mycket bra både från ledningen och medarbetarens håll. Medarbetaren beskriver den förhållandet till både ledningen och medarbetarna som ett ambitiöst kompisgäng, som är mycket inspirerande. Man respekterar också varandra och trots det öppna kontorslandskapet så försöker man ta hänsyn till de andras arbetskonsentration.

Överlag så anser medarbetaren också att Företag B är en mycket bra arbetsplats. Här håller även jag med honom och ser vi på de aspekter som Great Place to Work (Burchell & Robin 2011) anser viktiga, så uppfylls kriterierna i många fall. Ledningen tänker också hela tiden på utvecklingen och anser den som mycket viktig, och deras sätt att leda passar bra in på Robert Leverings (<http://www.greatplacetowork.se/>) citat över en bra arbetsplats.

4.3.3 Företag C

Hurdan är då tilliten, stoltheten och kamratskapet i Företag C? Medarbetaren kan till största del lita på det ledningen säger, men det händer att saker glöms bort eller ändras utan att det meddelas, vilket medför en viss opålitlighet. Övervakningen av arbetet tycker medarbetaren är för liten och önskade att ledningen skulle visa mera intresse och vara närvarande. Med det menar medarbetaren inte att någon skall stå och övervakar den enskilda arbetarens prestation, utan en allmän övervakning över verksamheten i de både större och mindre skalor. Eftersom kombinationen av den obetydliga övervakningen och det svaga informationsflödet (som togs upp under motivationsteori delen av intervjun) gör att dåliga och icke fungerande arbetsprocesser märks kanske först efter ett år. Ärlig- och öppenheten är inte heller så bra den kunde vara, medarbetaren förvränger i mellan sina svar och otydligheten ger också en oärlig bild till ledningen. Någon större tillit ges inte heller då det skall göras beslut, i många fall frågar inte ens ledningen om medarbetarnas åsikter. Feedbacken kommer oftast då något gått på fel och sällan i konstruktiv form.

Någon tydlig lönegrund har inte medarbetaren lagt märke till, men för tillfället vet medarbetaren nog vad den egna lönen baserar sig på. Den oklara lönegrunden har dock medfört lite orättvisa för andra medarbetare, vilket även har märkts i en negativ ton på stämningen och motivationen.

Stoltheten kopplas ihop med det egna arbetet och medarbetaren känner att det egna arbetet nog är av betydelse för hela organisationen. Det finns också de uppgifter, som inte är tydligt formulerade och ingen vet varför de görs.

I den närmaste arbetsgruppen är stämningen till största dels bra och det är ett riktigt fungerande gäng, som kan arbeta och ha roligt samtidigt. Medarbetarna träffas också utanför arbetstid och det är skönt att i mellan kunna prata om något annat än arbete. Respekten mellan medarbetarna skulle kunna förbättras, främst med tanke på att ge övriga medarbetarna arbetsro.

Då vi jämför Företag C:s processer med Great Place to Works värderingar på en bra arbetsplats, hittar vi både bra och dåliga sidor. Medarbetarna får mycket ansvar och kamratskapet inom den närmaste arbetsgruppen är relativt bra. I ledningens arbetssätt finns det en hel del som skulle kunna förbättras. Respekten skulle bl.a. kunna förstärkas mycket genom att ledningen skulle stöda, samverka och ta mera hänsyn till medarbetarna och deras tankar (Burchell & Robin 2011). En tydlig spelplan inom beslutsfattningen, som Bodelsson (2012) pratar om, är något som också kunde förbättras i Företag C och på så sätt ge mera tillit till ledningen. Det är viktigt att varje medarbetare förstår varför något görs på ett visst sätt.

5 Sammanfattande analys

Efter den uppdelade analysen av de olika företagen och teoridelarna görs det nedan en sammanfattande analys av helheten. Till stöd för den sammanfattande analysen tas forskningsfrågorna fram som ställdes i inledningen av arbetet. Vilka aspekter anser de anställda vara viktiga för att hålla dem motiverade? Vilken roll spelar ledningen för de anställdas motivation? Hur påverkar relationen till ledningen en medarbetares motivation? Hur mäter och utvecklar man motivationen hos de anställda? Först fokuseras analysen på den enskilda medarbetarens motivationsfaktorer. Efter det kopplas ledningens betydelse in

och dess inverkan på motivationen, varefter organisationskulturens inverkan och betydelse ses över.

Medarbetsrespondenterna var ganska långt överens om vad som var de största motivationsfaktorerna. Det handlar om att få ta ansvar, jobba självständigt och bli uppskattad för det man gör. Pengar och andra yttre incitament var inte av så stor betydelse, men visst gjorde lönen en viktig grund för att gå till arbete. Detta tangerar Herzbergs teori (Alvesson & Sveningsson 2007) om hygien- och motivationsfaktorer ganska långt. Kamratskapet (Burchell & Robin 2011) är något som också värderas hos alla medarbetare, att få känna samhörighet och kunna ha roligt är viktiga faktorer för motivationen. Den riktiga motivationen ligger alltså i de inre och interaktiva motivationsfaktorerna. Medarbetarna får känna sig som en del av något större och meningsfullt samtidigt som de har roligt och lär sig nya saker av både sina ledare och medarbetare.

För att något av detta skall ha en chans att existera behövs en ledning, en ledning som engagerar sig i medarbetarna och fungerar som förebild. Enligt mina uppfattningar är det även här, i ledningen, som lösningen till gåtan finns. Svaret är dock inte så självklart och tydligt, utan kräver konstant utveckling och hårt arbete. Det är även i detta hårda arbete och ledningens agerande som de största skillnaderna hittades när de tre respondentföretagen jämfördes. I Företag B var ledningen konstant i kontakt med sina medarbetare vilket skapade en respektfull och tillitsfull relation. I Företag C fanns det däremot en rejäl klyfta mellan medarbetarna och ledningen, vilket skapade missnöje och relationen var inte lika öppen och ärlig som i Företag B. Här skall förstås inte glömmas skillnaderna i företagen, B har tio anställda medan C har över hundra. Det kan anses som att det är svårare att leda ett större företag, och säkert medför det större utmaningar, men det upplevdes nog som om det fanns stora skillnader i Företag B och C:s ledningssätt. Företag A visade även att stora företag kan satsa mycket på att förbättra medarbetarnas arbetsmiljö. Det satsades hårt på att engagera medarbetarna i de beslut som gjordes, men mätningen och utvecklingen av resultaten saknades. Det här skapade en splittring mellan större avdelningar och hela företaget saknade ett tydligt och gemensamt mål. Det här kan kopplas samman med den stora helhetens betydelse, organisationskulturen.

Då organisationskulturen jämförs i de olika företagen hittar vi också stora skillnader. I Företag B där ledningen har varit med och grundat företaget bildas en bild av en stark organisationskultur. Ledningen i Företag B är konstant närvarande och fungerar som förebild

med det egna agerandet. Det här skapar tydliga beteendemönster för hela organisationen och företagets värderingar är hela tiden närvarande. Saidac (2012) noterar just detta, att värderingarna måste omvandlas till beteende för att en organisation skall kunna vara framgångsrik. Här kan även den interaktiva motivationen, som Alvesson och Sveningsson (2007) berättade om, kopplas in. Medarbetarrespondentens svar och sätt att uttrycka sig arbetet kan mycket väl återspeglas i ledningens beteende. Det fanns en liknande drivkraft och vilja att jobba för företaget i både ledningen och medarbetaren i Företag B. Om detta jämförs till Företag A så hittas en del liknelser med tanken på hur medarbetarnas värdesättningar tas i beaktande, men det som saknas är omvandlingen av värderingarna till beteende. Det finns en tydlig process där både ledningen och medarbetarna får vara med och skapa en gemensam värderingsgrund. Det är dock förverkligandet och uppföljningen av dessa värderingar i det vardagliga arbetet som saknas i Företag A. Företag C:s organisationskultur är igen mycket splittrad och det finns tydliga klyftor mellan subkulturerna i företaget. Orsaken till detta har att göra med ledningens frånvaro och otydliga kommunikation. Företagets värderingar är också otydliga för medarbetarna, vilket gör utvecklingen långsam för både organisationen och den enskilda medarbetaren. Bl.a. Dourén (2012) noterar att utan en tydligt uppsatt och utförd organisationskultur kan företag inte förverkliga sina strategier.

I föregående stycke betonas ordet utveckling starkt vid några skeden och nedan kommer det även att göras en analys på utvecklingens betydelse i skapandet av en motiverande arbetsmiljö. Mätning och utveckling av medarbetarna, ledningen och organisationskulturen är något som Great Place to Work (2014) institutionen arbetar mycket med. Enligt Great Place to Work (2014) är kontinuiteten i mätningen och utvecklingen mycket viktig. Då detta jämförs i de tre respondentföretagen hittas det återigen stora skillnader. Bland annat utvecklingssamtal var något som kom upp under alla intervjuer. I Företag B gjordes det årligen två stycken officiella utvecklingssamtal, men därtill ordnas det varje vecka möten där hela företaget samlas för att diskutera utvecklingsmöjligheter. Medarbetarna har på så sätt möjlighet att hela tiden påverka sin arbetsmiljö och ledningen strävar att ta allas åsikter i beaktande. Det här skapar en tillitsfull miljö där medarbetaren känner sig uppskattad. I Företag C har det också hållits utvecklingssamtal men mycket mera sällan än i Företag B. Medarbetaren har heller inte hittills fått känslan av att hans/hennes åsikter skulle ha tagits allt för mycket i beaktande, utan det handlar mera om att ledningen gör sina beslut och delegerar dem vidare. Detta skapar oro och missnöje då medarbetarna inte hittar något

meningsfullt arbetet. Utvecklingen handlar mycket om kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna. Det behövs en kontinuerlig uppföljning och ett konstant samarbete mellan ledningen och medarbetarna annars stannar utvecklingen upp.

För att alla de analyser som gjorts i denna undersökning skall kunna utnyttjas i ett företag och sättas in praktiken behövs det en utvecklingsvillig ledning. Det är ändå sist och slutligen ledningen som håller ihop och styr organisationen, och deras beslut avgör hur allting fungerar inom organisationen. Med andra ord är ledningens roll mycket central för medarbetarnas motivation och det är ledningens uppgift hitta en balans mellan de inre, yttre och interaktiva motivationsfaktorerna.

6 Kritisk granskning

Motivation är ett mycket brett ämne, vilket skapar stora utmaningar i undersökningen. Respondentunderlaget på tre företag och fem respondenter är för litet för att göra grundade beslut i ett så här brett ämne. I analysen av intervjuerna kunde jag dock hitta många sammankopplingar till tidigare forskningar inom ämnet, vilket skapade validitet till undersökningen.

Teorin som använts som grund till undersökningen har jag valt efter en grundlig förhandsanalys av litteraturen, där de slutliga valen ansågs som mycket relevanta för undersökningens syfte. Källorna till teorin anser jag också som pålitliga och all teori har jag också försökt förstärka genom att hitta flera källor med liknande slutsatser.

De kvalitativa intervjuerna anser jag också som nödvändiga för att få ett tillräckligt djup i undersökningen. För att få högre trovärdighet i undersökningen kunde det ha använts flera respondenter och även ett större antal forskare hade gett en mer objektiv analys. Inspelningen av intervjuerna gjorde redogörelsen och analysen noggrann.

I det stora hela tycker jag att undersökningen hittade svar på forskningsfrågorna. Då ämnet motivation hos medarbetare var relativt nytt för mig ville jag skapa en helhetsförståelse av ämnet. Det här gjorde att resultatet också blev ganska ytligt. Med en mera specifik inriktning kunde arbetet fått ett tydligare resultat, t.ex. en fallstudie i ett specifikt företag kunde ha gett mera konkreta och djupgående exempel på hur motivationen påverkas vid olika incitament.

7 Slutsatser

Motivation hos medarbetare är ett ämne som har börjat engagera mig mer och mer hela tiden. Det har varit otroligt intressant och lärorikt att utföra denna undersökning och intresset att fortsätta forska i ämnet är för tillfället stort. Under undersökningen har jag fått en mera kritisk syn på ämnet och också förstått att man måste kunna se problemen både från ledningen och medarbetarens synvinkel. Som förhoppningsvis en blivande egen företagare anser jag också medarbetarnas motivation som en viktig del av verksamheten och som blivande företagare blir det även min uppgift att visa vägen för eventuella medarbetare.

Resultatet i undersökningen som tyder på att ledningen spelar en central roll för medarbetarnas motivation tror jag är mycket sann. Det som jag dock inte hade tänkt på innan undersökningen var utvecklingen och hur viktig den är för hela organisationen. Det är inte bara medarbetaren som bör utvecklas utan det samma gäller ledningen och organisationen. Överlag tror jag nog också att resultatet i undersökningen bär en god grund men man måste kunna anpassa allting enligt olika organisationskulturer.

Kommunikationens betydelse är också viktig, ingenting utvecklas utan samarbete mellan ledningen och medarbetarna. Det är också här jag anser att ett företag måste börja sin resa mot en mera motiverande arbetsplats. Ledningen måste börja lyssna på och uppskatta sina medarbetare, för det är de som är drivkraften till hela verksamheten. Ju starkare drivkraften är, desto starkare är också verksamheten. Utvecklingsprocessen behöver däremot inte ske på dag, utan handlar mera om att sakta men säkert göra små åtgärder och sedan följa upp hur saker och ting kan förbättras. Framförallt uppföljningen är viktig, det är ingen vits att sätta upp målsättningar om man inte följer upp dem och tar lärdom av vad som lyckats och vad som inte lyckats.

Den delen som jag inte tog upp i denna undersökning var hur en motiverad medarbetare påverkar resultatet i ett företag. Den här infallsvinkeln till ämnet skulle ge mera konkreta orsaker varför ett företag borde eller inte borde satsa på att skapa en motiverande arbetsmiljö. Därför skulle nog följande steg för min egen del vara att fortsätta forskningen in på en mera resultatbaseradansats. Påståendet som togs upp i början av arbetet, varför man betalar heltid åt någon som endast jobbar halvtiden, tycker jag fungerar som bra argumentering för att alla företag bör se sig själv i spegeln och fundera om det stämmer in på deras anställda.

Jag hoppas denna undersökning har väckt läsarens intresse för ämnet och att någon i en nuvarande eller en framtida ledningsposition kan på ett eller annat sätt anpassa åtminstone en liten del av undersökningens innehåll till det egna arbetet. Jag avslutar detta arbete med ett citat som jag tycker att bär en väsentlig underliggande mening för resultatet i denna undersökning.

”Johtajalle ei nimittäin makseta johtamisesta – kuka tahansahan pystyy käskemään ja delegoimaan. Johtajalle maksetaan hyvästä johtamisesta. Siksi huonosta johtamisesta sakottamisen pitäisi olla yhtä luonnollista kuin bonusten jakaminen.” (Rehn 2014.)

Källförteckning

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen K. (2005). *Syty ja Sytytä*. Helsingfors: Talentum

Ahnlund, A. (2014). *Skitsnack på jobbet? Skapa vi-rus i stället för virus!*
<http://hrbloggen.se/2014/10/skitsnack-pa-jobbet.html>(Hämtat 8.10.2014)

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Malmö: Liber AB

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.

Asplund, K. (2013). *Forskningens 6 bästa råd för motiverade medarbetare*.
hrbloggen.se/2013/02/baesta-raaden-motivation.html(Hämtat 5.10.2014)

Bodelsson, P. (2012). *Management by glädje*. Malmö: Liber AB.

Burchell, M. & Robin, J. (2011). *The Great Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Collins, J. & Porras, J. (2004). *Pysy Parhaana – kestäväksi kehitetty*. Helsinki: Talentum.

Den fria encyklopedin Wikipedia (2014). *Motivation*.
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Motivation>(hämtat 15.9.2014)

Douren, Å. (2012). *När antaganden blir sanningar*.
<http://www.planb.se/lang/se-sv/edgar-scheins-modell-for-organisationskultur/>(hämtat 24.9.2014)

Great Place to Work Institute (2014a). *Historiamme*.
<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>(Hämtat 5.10.2014)

Great Place to Work Institute (2014b). *Millainen on hyvä työpaikka?*
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>(Hämtat 5.10.2014)

Great Place to Work Institute (2014c). *Vad är ett Great Place to Work?*
<http://www.greatplacetowork.se/vart-synsaett/vad-aer-ett-great-place-to-work>(Hämtat 5.10.2014)

Great Place to Work Institute (2014d). *Medarbetarundersökning Trust Index*
<http://www.greatplacetowork.se/vara-tjaenster/utvaerdera/medarbetarenkaet-trust-inedexc>(Hämtat 28.10.2014)

Great Place to Work Institute (2014e). *Utvärdera*. <http://www.greatplacetowork.se/vara-tjaenster/utvaerdera>(Hämtat 28.10.2014)

- Hatch, M. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*.
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360756556.8339organizational%20cult90.pdf>
(Hämtat 5.10.2014)
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees*.
http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf(Hämtat 28.9.2014)
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. & Solvang, B. (1996). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, J. (2013). *Så mycket kostar bristen på engagemang*.
<http://vdtidningen.se/sa-mycket-kostar-bristen-pa-engagemang/>(hämtat 17.5.2014)
- Lantz A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S. (2004). *Management and Organization*. New York: Palgrave Macmillan
- Personnel Today, (2005). *Measuring employee motivation*.
<http://www.personneltoday.com/hr/measuring-employee-motivation/>(Hämtat 20.10.2014)
- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Rehn, A. (2014). *Huonoa pomoa saa rangaista*.
<http://www.hs.fi/raha/a1411738589708>(Hämtat 17.11.2014)
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Saidac, S. (2012). *Värderingar – mer än vackra ord*.
hrbloggen.se/2012/10/varderingar-vackra-ord.html(hämtat 10.10.2014)
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Esbo: Amer-yhtymä Oy.
- Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Esbo: Suomen Laatuokeskus Oy.
- Sjöberg, K. & Wästerfors, D. (2008). *Uppdrag: Forskning*. Malmö: Liber AB
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vroom, V. (1982). *Work and Motivation*. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.

Bildförteckning

Figur 1 *Dispositionen av hela arbetet.*

Figur 2 *Svag och stark företagskultur.* Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur.* Lund: Studentlitteratur.

Figur 3 *Maslows behovshierarki implementerat i Herzbergs tvåfaktorsteori, bearbetad version.* Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S. (2004). *Management and Organization.* New York: Palgrave Macmillan

Figur 4 *Modell över en motiverande arbetsmiljö.* Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer.* Malmö: Liber AB

Figur 5 *En bra arbetsplats. Medarbetar- och ledarperspektivet.* Great Place to Work Institute (2014b). *Millainen on hyvä työpaikka?*
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>(Hämtat 5.10.2014)

Intervjuguide – Vad motiverar en medarbetare och hur kan ledningen påverka det?

Organisationskultur

- Vilka är organisationens värderingar och är de tydligt uppsatta?
- Följer er strategi organisationens värderingar?
- Hur fungerar företagets, ledningens och personalens värderingar ihop?
- Hurdan ledningsroll har ledningen?
- Har ni en stark/svag organisationskultur?

Motivationsteori

- Vad är motivation/motiverande, enligt dig?
- Mäter företaget motivationen hos medarbetarna på något sätt?
- Inre motivation
 - Utvecklingsmöjligheter som arbetare?
 - Relationen till ledningen?
 - Arbetets betydelse?
- Yttre motivation
 - Belöningssystem?
 - Lönens betydelse?
 - Firar/uppmärksammar ni framgångar?
- Interaktiv motivation
 - Hurdan arbetsmiljö har ni? (Fysisk och social)
 - Samarbete mellan medarbetare och ledning?

En bra arbetsplats

- Trovärdighet
 - Kan ledningen och medarbetarna lita på varandra?
 - Hur kommunicerar ledningen med medarbetarna?
 - Övervakning av arbete?
- Respekt
 - Hur tar ledningen hänsyn till medarbetarnas åsikter och behov?
 - Lyssnar ledningen?
 - Hur ges feedback?
- Rättvisa
 - Hur behandlas befordringsmöjligheter?
 - Har företaget en tydlig lönegrund?
- Stolthet
 - Arbetets betydelse? Koppling till organisations mål och verksamhet?
 - Hur uppmärksammas arbetet från ledningen?
 - Fungerar ledningen som förebild, och leder med eget exempel?
- Kamratskap
 - Hur fungerar rekryteringen?
 - Den sociala miljön?
 - Vad betyder samarbete hos er?